

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE DERECHO**

**ESCUELA DE DERECHO**



**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE BUEN  
GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES EN  
EL PERÚ. CASO: EMPRESA PROMOTORA DE LA  
AGRICULTURA SUSTENTABLE S.A.- PROASSA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**ABOGADO**

**AUTORA**

**DIANA CLAUDIA ROJAS URIARTE**

**ASESORA**

**Mgtr. ERIKA JANET VALDIVIESO LÓPEZ**

**Chiclayo, 2019**

## **DEDICATORIA**

*A mis primos hermanos: Valentín e Iván,  
quienes también lo lograron pero ya no  
están aquí conmigo. Un beso al cielo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis valiosos padres por la paciencia y  
apoyo constante en cada etapa de mi  
vida.*

*A mi querida asesora Erika Valdivieso  
por todos sus conocimientos impartidos  
en aulas y asesorías. Por todo su apoyo  
hoy puedo decir: **¡Lo logramos!***

## **RESUMEN**

El ejercicio de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo pareciera que estuviese pensado únicamente para empresas que cotizan en bolsa, pero nada impediría que tanto para empresas familiares como las que no lo son, pudiesen hacer suyas dichas prácticas, es por ello tal vez que, la implementación de estas prácticas resulta un actuar extraño en las empresas familiares, más completamente virtuoso para el giro del negocio.

Por tal, en esta investigación se realizó el análisis de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo aplicadas en la empresa familiar PROASSA, llegando a concluir que, aunque su práctica no este revestida de obligatoriedad por mandato de ley, creemos que la importancia de una visión más integral del GC y una visión menos restringida del derecho puede representar un invaluable aporte respecto al ejercicio corporativo-familiar y la perpetuidad en el mercado de las empresas familiares.

### **PALABRAS CLAVE:**

Empresa familiar, gobierno corporativo, prácticas de buen gobierno corporativo, órganos de gestión.

## **ABSTRACT**

The practice of Good Corporate Governance practices seems to be designed only for listed companies, but nothing would prevent both family businesses and those that are not, from adopting such practices, which is why, the implementation of these practices is a strange act in family businesses, more completely virtuous for the business.

For this reason, in this investigation the analysis of Good Corporate Governance practices applied in the family company PROASSA was carried out, arriving to conclude that, although its practice is not obligatory by law, we believe that the importance of a more Integral of the CG and a less restricted vision of the law can represent an invaluable contribution with respect to corporate-family practice and perpetuity in the family business market.

## **KEYWORDS:**

Family business, corporate governance, good corporate governance practice, management bodies.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>TABLA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>ix</b>
<b>CÁPITULO I : ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y ESPECÍFICOS DE PROASSA .....</b>	<b>11</b>
1.1    Elementos conceptuales.....	11
1.1.1    Antecedentes históricos.....	11
1.1.2    Definición.....	14
1.1.3    Naturaleza jurídica.....	16
1.1.4    Características de las empresas familiares.....	18
1.2    PROASSA.....	21
1.2.1    Constitución.....	22
1.2.2    Objeto social y actividades.....	22
1.2.3    Valores empresariales .....	23
1.2.4    PROASSA como empresa familiar .....	24
1.3    Aspectos significativos de la empresa familiar en el mercado.....	26
1.3.1    Ventajas.....	26
1.3.2    Desventajas.....	28
1.4    Tipos de empresas familiares.....	32
1.4.1    Modelo de los tres círculos.....	32
1.4.2    Modelo de los cinco círculos.....	34
1.4.3    Modelo evolutivo o mixto.....	35
<b>CÁPITULO II: BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC) Y PRINCIPIOS APLICABLES A EMPRESAS FAMILIARES.....</b>	<b>37</b>
2.1    Antecedentes .....	37
2.1.1    Aparición de Buen Gobierno Corporativo como práctica empresarial.....	37
2.1.2    Los stakeholders como protagonistas en el BGC.....	41
2.2    Dimensiones del gobierno de las empresas familiares.....	45

2.2.1	Propiedad y control.....	45
2.2.2	Dirección y gestión.....	47
2.2.3	Sucesión en el poder.....	48
2.3	Órganos de gobierno de las empresas familiares.....	51
2.3.1	Órganos de gobierno relacionados con la familia.....	51
2.3.2	Órganos de gobierno relacionados con la propiedad.....	56
2.3.3	Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección.....	57
2.4	Principios que rigen un Buen Gobierno Corporativo en sociedades familiares.....	61
2.4.1	Tratamiento equitativo de los accionistas.....	62
2.4.2	Función de los interesados en la gobernabilidad corporativa.....	63
2.4.3	Órganos de administración: Directorio y Gerencia.....	64
2.4.4	Comunicación y transparencia de información.....	65
<b>CÁPITULO III: PROPUESTA DE APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC) DENTRO DE LA EMPRESA PROASSA...</b>		<b>68</b>
3.1	Importancia de cumplimiento de las prácticas de BGC en Empresas Familiares.....	68
3.2	Prácticas de BGC aplicadas a PROASSA.....	74
3.3	Indicadores de cumplimiento de las prácticas de BGC en PROASSA.....	79
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>84</b>

## **TABLA DE ABREVIATURAS**

**EF** Empresa Familiar

**GC** Gobierno Corporativo

**BGC** Buen Gobierno Corporativo

**SMV** Superintendencia de Mercado de Valores

**SA** Sociedades Anónimas

**GG** Gerente General



## INTRODUCCIÓN

La importancia de las empresas familiares es trascendental, no solo por el aporte que ésta genera en la economía de mercado sino también por el valor evidente que posee dentro del círculo sociofamiliar, ya que en él se han involucrado miembros de la familia comprometidos con el mismo proyecto empresarial, cuyo deseo no es otro que el de perpetuar el legado de la familia.

Por ello, se ha creído conveniente en el primer capítulo dar a conocer los problemas que enfrentan las empresas familiares, que son exactamente los mismos por los atraviesan las empresas no familiares, con la única diferencia que a las primeras se les agregan los problemas de la familia. La empresa familiar es problemática por naturaleza, puesto que funciona por un sistema conformado por la familia, propiedad y empresa.

Seguido del segundo capítulo, se desarrollan los órganos y principios pilares del Buen Gobierno Corporativo, ello para contribuir a una mejor organización y gestión empresarial dentro de PROASSA, lo cual también ayudará a promover los lazos institucionales e intrafamiliares dentro de la misma, asegurando su ejercicio, crecimiento y permanencia en el tiempo.

En muchas ocasiones la familiar genera tales lazos de confianza que asumen que no se debe fiscalizar, ello no es compatible con la introducción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo. En el cual, lo ideal sería que, al incorporar estas prácticas, se establezcan mecanismos adecuados de gestión, control y transparencia, y que también se establezcan organismos de gestión preventiva, como lo es el Protocolo familiar, es por ello que se ha creído conveniente, en el último y tercer capítulo, desarrollar el estudio de las prácticas de BGC dentro de la empresa PROASSA, en la cual se revelará el ejercicio común y giro del negocio de la EF.

Debido al gran porcentaje que representan las empresas familiares, y debido a que la gran mayoría de ellas tienen un tiempo de vida efímero en el mercado, es que se justifica el estudio de que, para incrementar el tiempo de vida de las empresas familiares, se pueden proponer distintas técnicas o métodos. Uno de ellos podría ser la inclusión de las prácticas de buen gobierno corporativo dentro de la gestión de la empresa familiar, coadyuvando así que éstas subsistan a la

tercera generación en cargo, para ello se analizará el caso concreto de la empresa Promotora de la Agricultura Sustentable Sociedad Anónima (PROASSA).

# CÁPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y ESPECÍFICOS DE PROASSA

## 1.1 Elementos conceptuales

### 1.1.1 Antecedentes históricos.

El sueño de las Empresas Familiares toma lugar en las más antiguas civilizaciones tanto orientales como occidentales. Dentro de la primera, tenemos el reconocido caso de la familia “KONGO GUMI<sup>1</sup>”, quienes después de 40 generaciones, con más de 1400 años de arduo trabajo familiar y constituyendo de sus obras las más importantes creaciones para templos budistas como el templo Hory-ji y el castillo de Osaka, pusieron en venta su empresa al grupo japonés Takamatsu Corporation. Otra empresa familiar dedicada a la hotelería tradicional japonesa bajo la dinastía Houshi, data desde hace más de 1300 años y cuenta con una sucesión de 46 generaciones, en este caso particular hago referencia a la empresa familiar “HOUSHI RYOKAN<sup>2</sup>”, que, con 140 años de antigüedad menos que la anterior en mención, se consolida como una de las

---

<sup>1</sup> Esta empresa familiar fue fundada en Japón en el año 578 d.c. La familia Kongo llegó de Corea por invitación del príncipe Shotoku con el encargo de construir el templo budista de Shitennoji, que existe aún actualmente. El giro de negocio de la empresa familiar de Kongo y sus posteriores descendientes fue el de la construcción de templos budistas, teniendo gran auge en la civilización occidental. Hasta hace algunos años, la 40ª generación de esta familia seguía construyendo y reparando templos desde su cuartel general de Osaka, dirigido por Toshitaka Kongo, de 51 años. *“La clave del éxito para esta familia se basó en que la sucesión en la dirección de la empresa, rompió la tradicional costumbre de algunas empresas según la cual el hijo mayor debía tomar las riendas del negocio. Este grupo siempre buscó al sucesor más capacitado, primando su estado de salud, su capacitación y conocimiento de los negocios, y su sentido de la responsabilidad.”* [ubicado el 6.VI. 2007]. Obtenido en: <https://historiainfinita.wordpress.com/2009/08/20/una-de-las-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/#more-848>

<sup>2</sup> Fundada en el año 718, Houshi Ryokan es la empresa familiar más antigua del mundo. Se trata de un ryokan, un hotel tradicional japonés, que está ubicado en la región de Hokuriku, en el norte de Japón. Según la historia (casi legendaria) de la familia Houshi, fue el maestro budista Taicho Daishi quien descubrió que la región de Awazu Onsen, por sus condiciones climáticas, ofrecía beneficios para la salud. Fue el propio Taicho Daishi quien pidió a Garyo Houshi (el fundador del hotel y de la dinastía) que construyera allí un balneario. Los clientes acudían y donaban dinero al balneario mágico en agradecimiento por sus curaciones, dinero que permitió a Garyo Houshi aumentar el número de servicios que ofrecía y renovar el edificio. Desde entonces, el albergue y spa siguen funcionando y recibiendo clientes. Gracias a la continuidad de la familia propietaria, que gestiona el hotel desde hace 46 generaciones, la empresa se mantiene fiel al mismo espíritu fundacional. Extraído de: El hotel Houshi Ryokan: la empresa familiar más antigua del mundo [ubicado 2.VI.2017]. Obtenido en: <http://www.iese.edu/es/files/en%20la%20practica v2 tcm5-38751.pdf>

más antiguas y grandes empresas familiares que han triunfado en el medio Oriente.

Por otro lado, trasladándonos hacia Europa, tenemos entre las antiquísimas e influyentes empresas familiares a “CHATEAU DE GOULAINÉ<sup>3</sup>”, y a “FONDERIA PONTIFICIA MARIELLI<sup>4</sup>”, ambas fundadas el mismo año, la primera de ellas proveniente de la colonia francesa y la segunda, de origen italiano.

Saliendo del lejano Oriente y Occidente, aterrizamos en un muy cercano país a nuestro litoral, Chile, quien es representado por “HACIENDA LOS LINGUES<sup>5</sup>”, empresa familiar con gran historia y cultura que ha logrado pertenecer más de cuatro siglos a la familia, pues perteneció al alcalde Melchor Jufré del Águila. Y lo sucedió en la dirección del negocio, su hija, Ana María del Águila, quien fuera antepasado del prócer de la independencia de Chile y quien heredaría el legado familiar en época de la conquista.

---

<sup>3</sup> Es durante el siglo XI y probablemente antes cuando la familia Goulaine se trasladó a esta tierra del valle de Loire, cerca de Nantes en Francia. Trabajó sus viñedos y construyó un castillo. Más de diez siglos después, sus vinos continúan a la venta. La empresa fue vendida en 1788 a un banquero holandés para evitar la destrucción del castillo durante la revolución Francesa, en 1858 un miembro de la familia Goulaine la volvió a comprar y hoy en día sigue perteneciendo a la familia. [ubicado 4. VI. 2017]. Obtenido en: <https://vivoemprendiendo.com/2014/01/04/las-empresas-mas-antiguas-del-mundo/>

<sup>4</sup> Empresa familiar especializada en la fabricación de campanas para todo tipo de iglesias y conventos, comenzando su actividad en los primeros meses del año 1000 d.c en la provincia de Iserna, Italia. Los Marinelli fueron nombrados campaneros pontificios por Pío X en 1924. En la actualidad, continúan con su fabricación contando con 21 empleados, 5 de los cuales pertenecen a la familia original. [ubicado 4.VI.2017]. Obtenido en: <https://vivoemprendiendo.com/2014/01/04/las-empresas-mas-antiguas-del-mundo/>

<sup>5</sup> Fue fundada en San Fernando en 1575. Estos viñedos fueron concedidos a Melchor Jufré del Águila por el rey Felipe II por "méritos de guerra". Don Melchor Jufré del Águila, hidalgo extremeño, hijo de un caballero de la Orden Militar de Santiago, quien desempeñó el cargo de Alcalde de la capital en 1599. Como escritor y cronista de éxito, ganó prestigio en la sociedad santiaguina y fue agraciado por el Rey de España con la Estancia de la Angostura, situada en el Valle Central. Hoy en día, es un hotel que produce vinos en asociación con el barón de Rothschild, y posee igualmente una de las caballerizas más prestigiosas de América, el Establo Aculeo, que alberga caballos descendientes de los traídos por los árabes a España en 711. [ubicado el 20. VI. 2017]. Obtenido en: <http://www.loslingues.com/historia/historia-cultura.htm>

En el panorama nacional, pese a la coyuntura del momento<sup>6</sup>, el grupo GLORIA<sup>7</sup>, no deja de ser un referente para las empresas familiares peruanas, por ser una de las más exitosas de los últimos tiempos. El grupo Gloria fue fundado por dos hermanos arequipeños hace ya más de 70 años, empezó con el funcionamiento de la planta industrial de fabricación de leche evaporada, la cual tenía un ritmo de 166 cajas por día. Años más tarde, don Vito Rodríguez fundó con sus padres el negocio familiar de transporte en Arequipa, alcanzando a ser una de las empresas más grande de transporte de carga pesada denominada José Rodríguez Banda S.A, constituyéndose en una pujante empresa que brindaba servicio de transporte de leche evaporada.

Sin alejarnos mucho del sur de nuestro país encontramos a la familia ayacuchana Añaños, fundadora de “AJEGROUP”<sup>8</sup>, empresa que se dedica a la

---

<sup>6</sup> Siendo uno de sus productos – Leche Pura Vida- sancionado en Panamá el pasado 2 de Junio de 2017 por la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA) quien concluyó que Pura Vida no podía ingresar más a su país con el rótulo de “leche”. Esto, porque su composición tiene elementos distintos de la bebida natural. Además, ordenó el retiro del producto en el mercado. El escándalo no tardó en internacionalizarse, haciéndose oír en nuestro territorio, pues le resultaba competente al Estado peruano investigar lo denunciado por ASPEC. En tanto, la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) informó que la empresa Gloria S.A. se adecuó a los requerimientos de la autoridad sanitaria y cambió la denominación de su producto Pura Vida Nutrimax, *de leche evaporada parcialmente descremada a mezcla láctea compuesta con extracto de soya, maltodextrina y grasa vegetal* (Registro Sanitario N° A3860814N/NAGOSA). Al recibir dicho informe, INDECOPI levanto la medida cautelar en la que ordenó a la empresa Gloria que inmovilice de manera inmediata todos los lotes de *leche Pura Vida Nutrimax*. Así mismo, remarcó que la decisión adoptada con relación a la medida cautelar, no constituye un pronunciamiento sobre el fondo del procedimiento seguido contra Gloria S.A. Asegurando que el proceso en mención concluirá con la determinación de la verificación o no de una infracción a las normas de protección del consumidor con las consecuencias legales que de ello deriven.

<sup>7</sup> Fundado el 5 de febrero de 1941 El grupo Gloria, de los hermanos arequipeños Jorge y Vito Rodríguez. Durante los años 60, se continuó con innovaciones importantes en la planta de fabricación de Arequipa, entre las que se destaca la puesta en marcha de modernos esterilizadores de proceso continuo que incrementaron la capacidad productiva y así lograr satisfacer la creciente demanda de la población nacional. Hacia fines de los años 70 se adquirió un nuevo evaporador que se instaló en la Planta de Vitor para procesar leche de las zonas de las rutas habituales de recojo. En el año 2000 Gloria expandió su mercado hacia el mundo y actualmente abastece a 39 países de Sudamérica, América Central, El Caribe, Medio Oriente y África. El éxito alcanzado por los productos de exportación, como la leche evaporada y la leche UHT comercializados con marcas de los clientes y propias, ha sido por la calidad asegurada con estrictos controles de fabricación, la facilidad de adaptarse a las necesidades del cliente con el desarrollo de productos especiales para cada uno de ellos y la asesoría en las áreas de logística y de mercadeo. [ubicado el 28.VI.2017]. Obtenido en: <http://www.grupogloria.com/gloriaHISTORIA.html>

<sup>8</sup> Fundada el 23 de Junio de 1988, la familia Añaños empezó a distribuir sus bebidas gaseosas en Huancayo, Bagua y Sullana en la época de los 90s auge del terrorismo en el Perú. En la actualidad Ajegroup posee plantas de gaseosas y bebidas hidratantes con sus marcas en toda Centroamérica (Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua), Venezuela, México y en Tailandia con miras al mercado de China. [ubicado el 28.VI.2017]. Obtenido en: <https://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/historia/>

fabricación de gaseosas y bebidas hidratantes, habiéndose posicionado no solo a nivel nacional sino internacional, esta empresa familiar surgió en pleno movimiento terrorista que azotaba nuestro país en la década de los ochenta. La familia Añaños vio la oportunidad de emprender su negocio después de la huida de los distribuidores de Coca Cola de la zona, fue así que construyó una pequeña planta para la producción y distribución de bebidas gaseosas bajo la marca "Kola Real" a partir de una bebida con sabor a naranja. Centrarón su actividad en la venta de bebidas a los segmentos de la población no atendida por las marcas líderes en ese momento.

En Lambayeque tenemos la familia emblemática Perales Huancaruna, los fundadores fueron Don Antonio Huancaruna y su esposa, empezaron comercializando café en las zonas de producción, más tarde constituyeron PERHUSA para emprender la exportación de café. Los fundadores fallecieron y sus hijos continuaron la actividad empresarial, hoy, es la principal empresa exportadora de café del país y propietaria de la marca Altomayo, se han diversificado a otros negocios agrícolas como la producción y exportación de uva y transportes, habiéndose constituido en uno de los mayores grupos económicos emergentes del país.

Sin tener conciencia de ello, estas grandes empresas constituidas dentro del núcleo familia estarían forjando el camino hacia la integración y valoración de esta nueva institución – para aquel entonces – un tanto indocumentada. La historia de cada una de las empresas familiares que a lo largo de la evolución histórica se han fundado bajo diferentes contextos y etapas, son el reflejo de perseverancia, compromiso, entrega y responsabilidad, de todos los miembros pertenecientes a sus generaciones, direccionado su actuar no sólo a la continuidad del negocio sino también a la unificación familiar.

### **1.1.2 Definición.**

Recurriendo al Diccionario de la Real Academia, se encuentra que la definición de familia obedece al grupo de personas que mantienen una relación al vivir juntas, siendo ellos ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje; y que a la vez tienen condiciones de opinión o tendencia comunes. Por

otro lado, la empresa se define como la organización unitaria que se dedica a la actividad productiva, ya sea de bienes o servicios, con fines lucrativos.

Al juntar ambas definiciones nos podría dar como resultado que la empresa familiar es aquella organización dedicada a una determinada actividad económica o de comercio que persigue fines lucrativos, y que éstas poseen un atributo que las permite diferenciarse de las empresas no familiares (ENF) en cuanto están conformadas por un grupo de personas relacionadas o unidas por lazos de consanguineidad o afinidad, que se agrupan por que comparten un interés en común particular.

Es conveniente tomar en cuenta la postura de los siguientes autores, pues en su trabajo revela la gran importancia de las empresas familiares y su desarrollo, ello es un aporte esencial para el desarrollo de la fase introductoria de la presente investigación. No solo describen a la familia en su esencia sino, a la misma aplicada en las ciencias empresariales conformando una figura muy importante para la economía de mercado de cada país, que, describen, a mi parecer, de manera concreta y acertada la forma en las que las empresas familiares deben ejecutar o desarrollar su actividad de manera transparente tanto en la gestión como el control, ello para obtener su posterior perpetuidad en el mercado.

VELEZ MONTES<sup>9</sup>, señala que la Empresa Familiar es aquella en la que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones y unidas por vínculos familiares, comparten total o parcialmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa, produciéndose una comunicación entre los fines de la familia y ésta.

De BELAUSTEGUIGOITIA RIUS<sup>10</sup>, rescata una forma filantrópica al poner en conocimiento que el corazón de las familias se encuentra en las empresas familiares, y, por ende, está controlada y debidamente organizada por los miembros de la familia que la componen, ello le otorga una espiritualidad que las

---

<sup>9</sup> Cfr. VELEZ MONTES, Diego; HOLGUÍN LAGOS, Harry; DE LA HOZ PINZÓN, Gerardo Augusto y Otros. *Dinámica de la empresa familiar Pyme, Estudio exploratorio en Colombia*, Colombia, Fundes. 2008. [ubicado el 23.VI.2017]. Obtenido en: <http://mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf> pp. 5-6.

<sup>10</sup> Cfr. BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, 3era Edición, México, McGraw Hill, 2012. p.32.

diferencia de las demás empresas, que a contrario de éstas, no cuentan con esta característica primordial que las separa entre empresas y empresas familiares propiamente dichas.

Entonces, tomando como resultado final sobre lo que se debería predicar de la Empresa Familiar, tal como lo señala DIAZ GOMEZ<sup>11</sup>, la presencia de dos elementos relacionados: la existencia de una familia y la existencia de una empresa. Siendo, en definitiva, el carácter familiar de ésta la que puede entenderse como expresivo de que la propiedad de la empresa corresponde, total o parcialmente a un grupo de personas que suelen ser parientes.

En efecto, la empresa familiar es una organización dinámica controlada y gestionada por los miembros de una familia, ya sea que estén unidos por lazos consanguíneos o por afinidad, que comparten un mismo proyecto en común, es decir, encaminados hacia los mismos objetivos y fines. Lo que define a este tipo de empresas es que el ánimo de sus miembros se centra en tres directrices, siendo la primera de ellas la que la diferencia del resto (ENF); a) obtener un legado para las futuras generaciones de la familia, b) continuar con su actividad empresarial o comercial en el tiempo, y c) de que ésta sea altamente reconocida.

Respecto a la terminología utilizada a continuación, si bien las ciencias empresariales utilizan el término “empresas familiares”, consideramos que el término jurídico más apropiado para referirnos a estas organizaciones es “sociedad familiar”.

### **1.1.3 Naturaleza jurídica.**

Lo que hace que una empresa familiar sea considerada como tal, es el dinamismo que ésta posee no solo por su actividad comercial y reconocimiento en el mercado global sino también por su misma composición, ya que en ésta – a diferencia de las ENF- intervienen miembros de un linaje familiar, quienes se encargan de la protección de su patrimonio, además del control y gestión de la misma. Lo que se busca reconocer es el comportamiento de las familias en

---

<sup>11</sup> Cfr. DIAZ GOMEZ, María Angustias. “La Empresa Familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la Sociedad de Responsabilidad Limitada”, *Pecunia*, N° 12, Enero – Junio 2011, pp.91-118.



conjunto con la empresa, de qué manera la primera transforma a la segunda y la hace propia de una Institución, ante los riegos o problemas que se susciten como podrían resolverlos, que, al ser una institución llena de valores y principios, la solución de conflictos debería ser más que efectiva.

MARTINEZ NOGUEIRA<sup>12</sup>, precisa que la empresa familiar constituye la unión de dos instituciones la empresa y la familia: “La empresa- institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas [...] La familia- institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa”.

Postura con la que comparto más de un acierto, en cuanto la consideración de que la familia viene resultando de especial transcendencia, ya que es una institución que antecede a la empresa, la *familia* viene a ser referencia de una evolución social constante, más amplia y compleja. Y no solo ello, sino también que como institución es un elemento esencial para que se pueda configurar la EMPRESA FAMILIAR, pues sin esta primera, la combinación de ambas no conformaría una empresa familiar propiamente dicha.

Respecto a su naturaleza, es oportuno, hacer referencia a las teorías que postula WONG CAM<sup>13</sup>, en cuanto describe dos definiciones; una teórica y otra operacional. Siendo la primera, aquella que cuenta con un patrón único y definido de propiedad, gobierno, administración y sucesión, y que difiere del de la empresa no familiar. Por otro lado, la definición operacional, pretende cuantificar el grado de implicación de la familia en la empresa. Ésta última se verifica en la empresa familiar objeto de estudio de la presente investigación y la cual será desarrollada en los apartados siguientes.

Encontrándose la EF ésta bajo los parámetros indicados de su teoría en cuanto figura el grado de participación de los miembros de la familia dentro de la empresa, en este caso particular se configura, dado que, ambos padres fundadores integran a sus hijos, no sólo dentro de la planilla societaria

---

<sup>12</sup> Cfr. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. *Empresas familiares, su significación social y su problemática organizacional*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2015, p.9.

<sup>13</sup> Cfr. WONG CAM, David. *Empresas familiares: camino de exportación competitiva en mercados emergentes*, Lima, Universidad Pacífico, 2010, p.12.

adquiriendo acciones y derecho a voto, sino que pretenden integrarlos de manera profesional con el único objetivo de continuar con el legado familiar, correspondiente en la administración y gestión. Como señala WONG CAM estamos hablando de EF, de aquella empresa en la que la familia está a cargo de su dirección y existe el ánimo de traspasar la empresa a la siguiente generación<sup>14</sup>.

#### **1.1.4 Características de las empresas familiares.**

Salomón J. O<sup>15</sup> en su estudio exploratorio sobre las Capacidades Gerenciales en las empresas familiares en el Perú, hace referencia a las características que cumple la empresa familiar:

- a. Negocios donde más del 20% de las acciones con derecho a voto pertenezcan a la misma familia, relacionada por consanguinidad o por relaciones matrimoniales.

Ello denota la importancia de la participación que tienen los miembros de la familia en la toma de decisiones dentro de los órganos de control. En la realidad de algunas empresas familiares, el porcentaje de intervención de miembros es aún más elevado que el de tiempos pasados, ello por el ánimo que se tendría por qué los familiares tomasen el gobierno de la empresa.

---

<sup>14</sup> Por otro lado, sobre la naturaleza familiar de las empresas y los valores que se requieren para lograr un traspaso generacional exitoso del que nos habla WONG CAM, HERNÁNDEZ TRASOBARES Y GALVE GÓRRIZ, especifican de manera breve: “La naturaleza familiar de las empresas se traduce en un conjunto de ventajas con respecto aquellas compañías no familiares. La mayor preocupación por la supervivencia de la empresa origina la adopción de estrategias maximizadoras de la creación de valor, disminuyendo los costes de agencia como consecuencia de la mayor concentración de la propiedad en manos de la familia. La importancia de valores tales como la “confianza”, “sacrificio”, “lealtad” y “reputación”, se constituyen como recursos muy valiosos, que junto con el establecimiento de relaciones a largo plazo con los diferentes agentes que interaccionan con la familia...” Cfr. HERNÁNDEZ TRASOBARE, Alejandro y GALVE GÓRRIZ, Carmen. *La naturaleza de la empresa familiar: Aspectos positivos y negativos*, Zaragoza, Universidad de Zaragoza, 2012, p.16.

<sup>15</sup> Citado por CALDERÓN MARMANILLO, Marco César; GOLDSTEIN FLEXER, Vivian, VEJARANO GELDRES, Augusto Alejandro. *Gobierno Corporativo en las empresas familiar peruanas: Caso de estudio en el sector textil*, Tesis para optar el grado de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007, p.45.

- b. Donde la empresa deberá ser concebida por el gerente general como una empresa familiar.
- c. Donde al menos un miembro de la familia deberá estar trabajando como parte del equipo gerencia de la empresa.

Esta característica se encuentra presente en la gran mayoría de empresas familiares, según el informe realizado en Perú sobre la visión y necesidad de empresas familiares<sup>16</sup> señala que el 82% de EF, los directorios y gerencias están conformados por miembros familiares o se encuentra liderado por ellos.

En el informe final de Groupment Europeén des Enterprises Familiales (GEEF 2006)<sup>17</sup>, sobre los emprendedores de empresas familiares considera que debe atenderse a los siguientes criterios para clasificar a una empresa como familiar:

- La familia puede ejercer el control accionario de la compañía, bien sea por poseer la mayoría de los votos, o por la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.
- Además debe tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía (habitualmente el Consejo de Administración)
- Se debe dar la participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel [...].

Las características presentadas señalan la composición de las empresas familiares y como está relacionada corporativa y socialmente en su entorno. Refleja la realidad de la mayoría de EF en nuestro país, y la importancia de que en esta institución algunos de los miembros de la familia asuman el rol de dirección y gestión, ocupando la toma de cargos gerenciales.

Apartándonos de las características netamente estructurales, nos direccionamos hacia una característica un tanto administrativa y de gestión. Precisamente a la

---

<sup>16</sup> PRICE WATERHOUSE COOPERS. *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Lima, 2013. [Ubicado el 6.X.2017]. Obtenido en: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf> p.30

<sup>17</sup>Citado por SANTOS MARTOS, Elena. *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*, Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad de la Rioja, 2015, p. 50.

lógica financiera de las empresas familiares<sup>18</sup>, considerando los recursos de que dispone, el crecimiento de la EF debería ser mayor. La razón de ese desinterés por desarrollarse es su reticencia a endeudarse debido al temor de perder el control de la empresa por las posibles exigencias de los bancos<sup>19</sup>.

El riesgo que refiere WONG CAM, cuando analiza lo que podría suscitar en dos distintos escenarios, entre empresas familiares y las no familiares, señalando dentro de las empresas familiares que éstas se rehúsan a correr riesgos financieros, catalogándolas como *enemigas del riesgo*, sin embargo, señala que este riesgo no se debe a una ausencia de preparación o capacidad financiera que pudiera padecer el gerente sino al mero desinterés a acumular deudas.

Por el contrario, - considero que- sí se trata de una falta de preparación y evaluación financiera<sup>20</sup>, lo cual influiría de forma negativa, pues muchas veces por no correr el riesgo que significa tomar decisiones que puedan cambiar el giro ya sea de la gestión o actividad empresarial, se pierden oportunidades que, definitivamente, podrían contribuir con la evolución y desarrollo de las actividades económicas propias de una empresa familiar, como es la de implementar mecanismos o políticas de gobierno que coadyuven a la subsistencia de las empresas familiares en el mercado.

---

<sup>18</sup> Un estudio realizado en Latinoamérica el 2012 revela la preocupación por parte de los Directivos Ejecutivos, según manifiestan, “el 60% de CEOs (Chief Executive Officer) en Latinoamérica sienten que los jóvenes que ingresan al mercado laboral NO cuentan con las capacidades o educación adecuada”. Y ello se debe, entre tantas cosas, a la escasez de talento humano que se presencia en los últimos tiempos dentro de las empresas familiares, pues no encuentran personal calificado que cuente con ciertos atributos que coadyuven al desarrollo del Buen Gobierno Corporativo. PRICE WATERHOUSE COOPERS. Op. Cit, p. 17.

<sup>19</sup> Cfr. WONG CAM, David. Op. Cit, p. 16.

<sup>20</sup> Como ha ocurrido en tiempos pasados con grandes empresas que a lo largo de su vida institucional fracasaron por una falta de política financiera empresarial, tal como señala HINOSTROZA: “... el éxito es más esclarecedor cuando se contrasta con los fracasos. Por tanto, también hablaremos de cómo Saatchi & Saatchi trató de crear la primera multinacional mundial de consultas multidisciplinarias, de cómo Groupe Bull trató de ser rival europeo de IBM, de cómo EMI explotó el avance más importante en radiografías desde el descubrimiento de los rayos X y de cómo cada una de estas tentativas llevó a las principales empresas implicadas al borde del colapso financiero”. HINOSTROZA GARAMENDI, Luis Rubén. *Los fundamentos de éxito empresarial de las empresas familiares en el Perú*, Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad Mayor de San Marcos, 2012, p.40.

Partiendo de un análisis sobre las características recogidas anteriormente y presentadas por otros autores<sup>21</sup>, las empresas familiares presentan las siguientes características:

- a) La intervención de miembros de la familia dentro del régimen netamente empresarial, ligado al patrimonio y control, participando activamente en la protección y administración de éste.
- b) La familia está presente dentro del control de la empresa, en tanto quien asume el liderazgo o el cargo gerencial viene siendo en la mayoría de los casos un miembro parte de la familiar.
- c) Su permanencia en el tiempo, pero las probabilidades de que la empresa familiar subsista serán mucho mayores siempre que se cuente con un plan sucesorio acorde con las necesidades de la empresa.
- d) Capacitación y profesionalización tanto líderes/dueños a cargo como de sus trabajadores miembros familiares. Pues, hay que tener en cuenta que de esta manera no sólo se está fidelizando a los integrantes de la empresa familiar, sino que también se están tomando medidas eficaces, ya que, en cuanto los sueños o líderes ya no se encuentren ejerciendo el poder, sus sucesores podrán seguir al mando, mucho mejor preparados y capacitados para asumir el cargo que se les asigne.

## 1.2 PROASSA

El desarrollo de esta investigación se basa en el estudio de una empresa familiar, en particular, una empresa productora y exportadora de café que lleva a cabo su actividad empresarial en nuestra localidad. Reconocida a nivel nacional e internacional por el alto compromiso social y medioambiental que mantiene en todo el proceso de la cadena de valor en el rubro de agroindustria, **PROASSA** (Promotora de la Agricultura Sustentable S.A), es una mediana empresa – no

---

<sup>21</sup> Cfr. VIVAS MORENO, Braulio. *Guía de aproximación a la Empresa Familiar con la sucesión del empresario en el horizonte*, España, Editorial Gráficas Muriel, 2006, p. 38.

cotizada en bolsa- que se dedica a la exportación de cafés de especialidad, con certificación orgánica y Fair Trade para operar en el comercio justo.

### **1.2.1 Constitución.**

Es una Sociedad Anónima Ordinaria constituida en el año 1995 en Chiclayo, Lambayeque. Con un capital inicial de S/. 7 000.00 soles dividido en 700 acciones con un valor nominal de S/10,00 soles, a la fecha cuentan con un capital de S/. 2 248 360,00 soles repartidos en 224 836,00 acciones con el mismo valor nominal. El crecimiento, tras 22 años de operatividad, se ve reflejado en la inclusión de algunos familiares y amigos más cercanos de la pareja de esposos fundadores que fundaron la empresa, comprometidos con el desarrollo sostenible de la región, además de la participación de algunas asociaciones de productores de café y algunos productores cafetaleros.

### **1.2.2 Objeto social y actividades.**

PROASSA, fue fundada para organizar la oferta exportable del café de los pequeños productores, desarrollar mercado y posicionar marcas. Opera en Amazonas, Cajamarca y Lambayeque. Organiza a los productores en zonas adecuadas para la producción de café de alta calidad a quienes les ofrece asistencia técnica, pre-financiamiento, certificaciones y comercialización de su producto al mercado de cafés especiales. Orientada por su compromiso social y ambiental ha organizado un programa de apoyo a los productores y productoras que está permitiendo mejorar las condiciones de vida de las familias rurales de las comunidades donde opera, tal como lo señala en el Estatuto<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Sobre el objeto de la sociedad: “1) La producción, transformación, comercialización interna y externa de los productos agropecuarios; 2) Brindar servicios que contribuyan al desarrollo del sector rural; 3) Representación de empresas nacionales y extranjeras, quedando autorizada para variar y/o ampliar su objeto hacia cualquier otra actividad lícita que acuerde la Junta General de accionistas”. Estatuto por Escritura Pública Nro. 1469 - Capítulo I, p. 17.

Ha desarrollado alianzas estratégicas con CECANOR<sup>23</sup> y CICAP<sup>24</sup>, que le garantiza cubrir todas las actividades de la cadena productiva, desde la producción hasta la exportación en beneficio de 1,670 pequeños productores y productoras organizados y otras organizaciones del Nororiente a quienes les ofrece el servicio de exportación de su producto.

### **1.2.3 Valores empresariales.**

Los criterios con los que se constituyó PROASSA y que se refuerzan con su práctica diaria son: la integridad, transparencia, confianza, relaciones horizontales y democráticas con sus proveedores y clientes, mejora de las condiciones de vida de los productores, permanente compromiso con la calidad, desarrollo del capital humano, equidad de género, viabilidad y equidad económica, responsabilidad social, protección del medio ambiente y visión de largo plazo.<sup>25</sup>

Durante sus 22 años de existencia, debido a la seriedad con la que asume sus compromisos y su enfoque de cadena de valor, PROASSA ha tenido una evolución positiva y ascendente en diversos aspectos. Mantiene una relación de mutuo beneficio con los productores; confianza con sus clientes; relación de cooperación con instituciones de la región, del país y del exterior; fortalecimiento patrimonial, es reconocida como una experiencia innovadora en su contribución al desarrollo de la economía regional en su relación equilibrada con 2,500 pequeños productores organizados.

PROASSA, promueve los negocios inclusivos generando valor en toda la cadena, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los pequeños

---

<sup>23</sup>Central de Cafetaleros del Nororiente, se encarga de la organización de los 1,670 productores de quienes PROASSA adquiere el café y lo posiciona en el mercado. También es parte de la gran Alianza que forma con PROASSA, en cuanto sirve de soporte no solo financiero sino también técnico. [ubicado 25.VI.2017]. Obtenido en: [http://proassa.com.pe/contenido/quienes\\_somos.html](http://proassa.com.pe/contenido/quienes_somos.html)

<sup>24</sup> Centro de Investigación Capacitación Asesoría y Promoción, quien brinda asesoría técnica integral -desde el año 1,992- a los productores de café en distintas localidades de Cajamarca y Lambayeque, que se convirtió en la experiencia pionera de producción y exportación de café orgánico en el Norte del Perú. [ubicado 25.VI.2017]. Obtenido en: [http://proassa.com.pe/contenido/quienes\\_somos.html](http://proassa.com.pe/contenido/quienes_somos.html)

<sup>25</sup> Nuestra Historia. Página Oficial de PROASSA. Disponible en: [http://www.proassa.com.pe/contenido/quienes\\_somos.html](http://www.proassa.com.pe/contenido/quienes_somos.html) [ubicado el 25.VII.2017]

productores y su familia, haciéndolos participar a las organizaciones y en la propiedad de la empresa, lo cual supone una incorporación de los principios de buen gobierno corporativo.

En el 2003, desarrollaron mecanismos de implementación para lograr el reconocimiento de la contribución de la mujer a la economía y mayores beneficios a la familia. Inspirados en el esfuerzo y dedicación que despliega la mujer en todas las actividades productivas plantearon separar el café de las mujeres y negociarlo con marca propia. Esta idea fue coordinada con su principal cliente, quien compartió con los tostadores la iniciativa y al ver la aceptación se definió de manera conjunta la marca colectiva Café Femenino.<sup>26</sup>

El criterio de equidad y de género siempre ha estado presente en las propuestas de trabajo de este equipo que impulso la iniciativa, y en el año 2003 al ver que los beneficios del mercado no contribuían en su totalidad a invertirse en mejorar las condiciones de vida de la familia, promovieron la separación del café de las mujeres para negociarla por separado con su propia marca. El año 2004 lanzaron la marca y actualmente el 40% de sus exportaciones corresponden al Café Femenino. Ese mismo año en EE. UU se constituye la Café Femenino Foundation para ayudar con los programas sociales en beneficio de las productoras y las comunidades rurales.

#### **1.2.4 PROASSA como empresa familiar.**

Debido a su larga trayectoria - 22 años-, tras haber sido reconocida y premiada tanto nacional como internacionalmente<sup>27</sup>, hace algunos años atrás que se constituyó estructuralmente como empresa familiar. En tanto respondería a las características recogidas en el acápite anterior<sup>28</sup>:

- a) La intervención de miembros de la familia dentro del régimen netamente empresarial, ligado al patrimonio y del control de la

---

<sup>26</sup> Promotora de la Agricultura Sustentable S.A [www.proassa.com.pe](http://www.proassa.com.pe)

<sup>27</sup> Reconocimientos otorgados por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, premios otorgados por la Universidad de San Jerónimo en Canadá y por Fair Trade USA, entre otros. PAG WEB

<sup>28</sup> Características de las empresas familiares P. 30 de la presente tesis, párrafo 1.



empresa, en tanto quien asume un cargo gerencial viene siendo en la mayoría de los casos un miembro parte de la familiar.

En cuanto a la intervención de miembros de familia no solo participando dentro del régimen empresarial ligado al patrimonio sino dentro del control gerencial y administrativo de la empresa, siendo liderado por un miembro familiar. PROASSA, hasta el 2005 contaba con el 30% del accionariado en poder de miembros de la familia de los fundadores, diez años después este porcentaje se ha incrementado a un 50% de miembros familiares comprometidos con la empresa, además se incrementa la participación en la gestión, entre ellos, Presidente del Directorio, Gerente General, Administrador, Asesoría Legal interna, entre otros.

b) Su permanencia en el tiempo.

En cuanto a su permanencia en el tiempo, pese a haber crecido en cuanto al accionariado, la empresa familiar en mención es relativamente nueva, puesto que su constitución tuvo lugar en el año 1995 y aún no cede la posta a la siguiente generación en mando. Por otro lado, las probabilidades de que la empresa familiar subsista a futuro serán mucho mayores siempre que se cuente con un plan sucesorio acorde con las necesidades de la empresa, plan sucesorio que se pretende implementar para una mayor eficacia de gobierno en la empresa PROASSA.

c) Capacitación y profesionalización tanto líderes/dueños a cargo como de sus trabajadores miembros familiares.

Capacitación y profesionalización tanto líderes/dueños a cargo como de sus trabajadores miembros familiares. Pues, hay que tener en cuenta que de esta manera no sólo se está fidelizando a los integrantes de la empresa familiar. Motivo por el cual los trabajadores miembros de familia, así como los futuros sucesores reciben una preparación profesional constante, adquiriendo valores no solo corporativos sino también éticos, y poder asumir y cumplir con el eficaz desempeño de sus funciones.

### 1.3 Aspectos significativos de la empresa familiar en el mercado

#### 1.3.1 Ventajas.

Las ventajas de las empresas familiares se verán reflejadas dentro del ánimo de sus miembros, en cuanto estos estén comprometidos fielmente con el proyecto, ya que en ella se trabaja por un mismo bien en común, por lo que existe confianza entre los socios y el apoyo entre ellos en los momentos claves de desarrollo de la empresa. Dentro de las principales ventajas instauradas por MATUTE GENARO<sup>29</sup>, se puede mencionar:

A. Las relaciones de afecto<sup>30</sup>.

Lo que formará un entorno familiar consolidado, pero a la vez flexible a adaptaciones que se requiere por lo volátil y cambiante que es el mercado.

B. El conocimiento.

Existe el traspaso de conocimiento entre los miembros de la familia, sobre las políticas y estrategias creadas por el fundador que deberán ser transmitidas a las siguientes generaciones.

C. La inversión en personas y su formación.

Una ventaja muy importante que debería ser aprovechada por todas las empresas familiares, sin embargo, en varias ocasiones la realidad nos demuestra el poco interés que algunos miembros de la familia, que no ocupan cargos gerenciales, de invertir en el capital humano, en capacitarse y profesionalizarse para que las gestiones a futuro sean más eficaces.

---

<sup>29</sup> Cfr. MATUTE, Genaro; FABIAN, Lenin y otros. *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*, Lima, Universidad ESAN, 2010, pp. 63-64.

<sup>30</sup> De igual manera manifiesta DREUX IV, “d)... no se suelen tomar decisiones puramente racionales que afectan a la empresa, sino que los intereses de la familia también juegan un papel importante en la toma de decisiones”. Desde hace más de dos décadas las relaciones de afecto entre miembros de una empresa familiar han tenido el centro de atención, muchas veces sobreponiéndolas sobre los intereses comunes meramente corporativos. Citado por BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. Op. Cit, p.38.

#### D. La aceptación de la autoridad<sup>31</sup>.

Ésta es una ventaja implícita dentro del seno familiar y corporativo, estoy haciendo referencia a la aceptación de la autoridad como cabeza o líder de la organización, más conocidos como los jefes de familia, ello es consentido pues es propio de la empresa familiar, y se convierte en un cimiento de la estructura organizacional.

#### E. El compromiso<sup>32</sup>.

En la mayoría de los casos los miembros de las empresas familiares manifiestan una dedicación superior a la empresa, por lo que su responsabilidad y dedicación al trabajo es mayor. Puesto que sobreponen el interés común y sacrificio personal para lograr alcanzar el ideal al que todos los miembros de la familia están llamados a cumplir.

#### F. El orgullo de la empresa.

Por su naturaleza misma, este tipo de empresas en los que intervienen emociones y lazos de parentesco se llega a convertir en el orgullo familiar, por lo que al momento de tratar con los clientes poseen un ambiente de confianza. Pero ello se logrará, desde mi punto de vista, sólo si se ha alcanzado con éxito la fidelización con uno mismo como miembro de la empresa familiar, cuando se haya alcanzado el compromiso con el mismo fin en común, es decir que, todos los miembros trabajen por un mismo fin, nunca perdiendo la visión y misión de la empresa.

---

<sup>31</sup> Comparten la misma postura en cuanto, estudios americanos y franceses demuestran gran presencia del control familiar referente a la dirección y gestión de la empresa. "Según Philp H. Burch, el 96% de esas empresas no registraban cambios a lo largo del periodo considerado, superior a una década". Cfr. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. Op. Cit, p.12.

<sup>32</sup> Misma ventaja a la que se refiere Trevinyo- Rodriguez, al señalar que la lealtad, el trabajo arduo con un enfoque a largo plazo "es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos/as. Haciendo un énfasis al compromiso que comparten todos los miembros con el proyecto familiar empresarial. Cfr. TREVINYO- RODRIGUEZ, Rosa Nelly. *Empresas familiares: visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, México D.F, Editorial Pearson Educación, 2010, p.23.

MARTINEZ ECHEZARRAGA<sup>33</sup>, hace mención de una ventaja que los últimos años ha tenido gran auge y, particularmente, se encuentra configurada en la empresa familiar propia de este estudio. Se trata de que las empresas familiares adquieren mayor responsabilidad social dentro del mercado, esto nos supone que hace de las empresas familiares las más humanistas, por cuanto se están forjando un camino hacia el compromiso con los demás individuos, contribuyendo voluntariamente por una sociedad más justa.

Las ventajas más estratégicas a nivel corporativo ya las manifestaba DREUX IV<sup>34</sup> en los años noventa, acerca de los negocios familiares en inversión privada; “a) No es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo. b) Los competidores no tienen fácil el acceso a la información de estas organizaciones, mientras que en las empresas públicas es fácil obtenerla”. No deja de ser cierto que las empresas familiares tienen una visión o concentración a largo plazo, a comparación de las empresas no familiares, y es justamente ello en lo que se benefician, ya que no será necesario tener contento al socio o accionista que ha invertido capital en la empresa, pues a éstos sólo les interesa el porcentaje de las utilidades que podrían recibir anualmente, siendo que en las EF las utilidades pasan a un segundo plano pues lo que realmente importa es la longevidad de ésta en el mercado.

### **1.3.2 Desventajas.**

#### **A. Nepotismo<sup>35</sup>**

Lo que supone el nepotismo – dentro del mundo de las EF- es el empleo de influencias y mala administración del poder para designar a determinados familiares, por el solo hecho de sostener una relación familiar con estos, a puestos de trabajo sin considerar si son aptos o no para dicho cargo, renunciando por completo a validar si su capacidad o preparación profesional lo hace idóneo para asumir las responsabilidades requeridas.

---

<sup>33</sup> Cfr. MARTINEZ ECHEZARRAGA, Jon. *Empresas familiares: reto al destino, Claves para perdurar con éxito*, Buenos Aires, Gránica, 2011.

<sup>34</sup> Citado por BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. Op. Cit, p.38.

<sup>35</sup> Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos. Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, 22.ªed. Obtenido en: <http://www.rae.es/rae.html>

En ese orden de ideas, entonces el ser propietario no debería garantizar -en lo absoluto- un buen desempeño como gerente o futuro líder de la empresa, teniendo en cuenta que para ello se requieren competencias básicas acordes con la función que desempeñará, las cuales podrá adquirir con la experiencia en el campo profesional, lo que muchas veces resulta incierto, pues en el supuesto en que no obtenga las aptitudes, habilidades y destrezas necesarias, su separación del cuerpo empresarial sería indiscutible, ello en arras y beneficio de la EF.

El nepotismo es una desventaja que - a mi parecer- suele causar más daño que cualquier otra, pues a ésta se le adhieren muchos problemas que generan grandes crisis dentro de la EF, tal como lo señalan PIZARRO Y LANFRANCO<sup>36</sup>;

- a) Crisis corporativa cuando los cargos ocupados son los de mayor responsabilidad y quienes ocupan dichas posiciones no cuentan con la preparación necesaria.

Dichos cargos que muchas veces son entregados a personas no capacitadas, por el temor de poner en las manos extrañas las riendas del negocio familiar. Los antecesores piensan – erróneamente- que están beneficiando a la EF al designar a miembros de la familia en altos cargos de dirección sin merecerlo, debido a que muchas veces prefieren que su empresa fracase en manos de sus propios familiares que, bajo el mando de personas ajenas al seno familiar, perdiendo así la oportunidad de que su negocio perdure en el tiempo.

- b) El desincentivo a los empleados no familiares; respecto de rendimientos más eficientes y productivos, refiriéndose al desequilibrio que existe en el sistema de remuneración y recompensa al no ser equitativos entre los empleados, sean familiares o no.
- c) Perversión de los criterios de evaluación del rendimiento, pues se tenderá a privilegiar la “lealtad” por sobre la obtención de resultados concretos; entre otros.

---

<sup>36</sup> PIZARRO ARANGUEREN, Luis y LANFRANCO GARRIDO LECCA, Fernando. *El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “empresas familiares”*, Ius Et Veritas, Lima. [Ubicado el 20.VII.2017] Obtenido en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/12384/12947> p.150

Ello se ve reflejado en la carencia de indicadores clave de desempeño, siendo un miembro de la familia que ejerce un puesto directivo o gerencial no está sujeto a indicadores de desempeño, es decir, a parámetros claros de rendimiento y de resultados requeridos por la empresa. Ello sumado a que los dueños -muchas veces directores también- de la empresa se resisten a la exigencia de un control y seguimiento de metas y compromiso sobre la función que desempeña, todo ello lleva a la destrucción del negocio. Son los propios familiares quienes acaban con la empresa.

B. No existe distinción entre gestión y propiedad.

El grave error que representa la confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir puede llevar al fracaso rotundo de la EF, pues es sabido que la propiedad de las acciones se adquieren por compra, herencia, etc., y es también muy conocido que la capacidad de dirigir, tomando como base determinadas cualidades innatas de la persona, se desarrolla mediante la práctica y el estudio constante<sup>37</sup>.

Por otro lado, lo que PIZARRO Y LANFRANCO postulan como desventaja se convierte haciéndolo una característica propia de las EF. Por el contrario, se postula que plantea el Buen Gobierno Corporativo, la separación de gestión y propiedad dentro de las EF esta desventajada se torna característica de las EF

C. No contar con planteamiento sucesorio, muchas veces el no contar con ello dilata más de lo debido la sucesión en la dirección y toma de poder de los sucesores.

Gran problema se suscita cuando llega la hora de que el fundador dé un paso al costado y decida quien lo sucederá en la dirección de la empresa, pues no se trata solamente de la necesidad de designar a una persona capacitada para la función que desempeñará, sino también en que se cuente con un

---

<sup>37</sup> GALLO M.A. *La empresa familiar, trampas, ciclo de vida, sucesión, órganos de gobierno*, Editorial Canon S.L, Barcelona, 1997. P.18

plan o guía que sirva de instrumento de planificación post- entrega de la empresa para así evitar los riesgos de fracaso de la EF<sup>38</sup>.

Los enfrentamientos familiares interfieren en el negocio, ello responde a la falta de unidad familiar por la que pasan todas las EF, en algún punto crítico de su desarrollo, por distintos motivos como, el que la toma de decisiones propias de la empresa genere un conflicto dentro del seno familiar, las ansias de los hijos sucesores por la adquisición de poder y toma de decisiones inmediatas, la falta de interés de los sucesores también llamados accionistas pasivos, entre otras.

A las desventajas expuestas anteriormente, se tendría que considerar también - a mi parecer- falta de profesionalización por parte de los miembros de la EF, y la dificultad de conseguir el personal -de confianza- adecuado. Para lograr una profesionalización exitosa es necesario que quienes ocupen los cargos de gestión y dirección sean capaces, es decir competentes para asumir sus funciones, sean o no miembros de la familia.

Referente a ello PRESS<sup>39</sup> señala tres enfoques sobre la profesionalización; a) profesionalizar la familia, se refiere a educar a la familia<sup>40</sup>, b) profesionalizar la empresa, se basa en la profesionalización de la familia, ya que son ellos quienes toman las riendas de la empresa después de la sucesión del fundador, c) profesionalizar a los profesionales, se refiere

---

<sup>38</sup> De esta manera advierten también algunos autores, sobre la importancia del protocolo familiar en las empresas familiares; “un adecuado planeamiento sucesorio a través del otorgamiento de un testamento puede constituir un importante vehículo para regular un traspaso ordenado y una distribución equitativa de los bienes del fundador del negocio, pero incorporando fórmulas y vehículos jurídicos que impidan la destrucción de la “empresa familiar”. Cfr. Op. Cit. PIZARRO ARANGUREN, Luis; LANFRANCO GARRIDO LECCA, Fernando. Obtenido en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/12384/12947>

<sup>39</sup> PRESS Eduardo. *Emociones en empresas de la familia, Gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015.

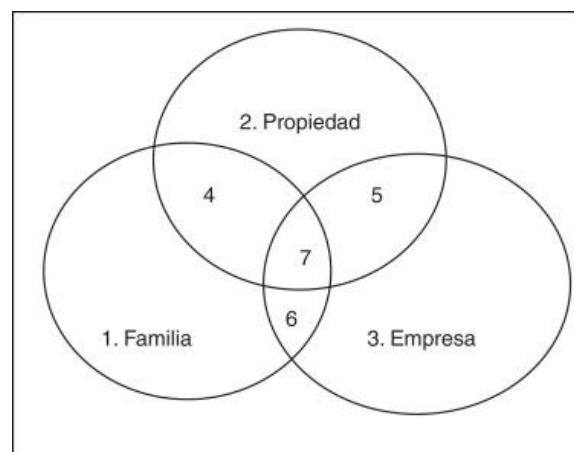
<sup>40</sup> Más que “educar a la familia” preferiría utilizar un término más adecuado como el de *culturizar a la familia*, ello porque coincide en que la cultura se forma en base a experiencias pues es un constante aprendizaje de valores y sentimientos que ayudaran a la resolución de conflictos que se susciten en el tiempo, tal como señala MARTINEZ LOPEZ “Con el crecimiento de la empresa, crece también la cultura, pues es como un niño que va creciendo y desarrollando sus capacidades y madurando. En cada paso recorrido por la empresa se aumentan los valores, las visiones.... La cultura de una empresa es un aprendizaje continuo que aunque parte de una cultura base se va tejiendo poco a poco con el fin de mejorar la unidad empresa-familia, de tal manera que lo que hace que la empresa evolucione y avance es la cultura.” Cfr. MARTINEZ LOPEZ, Raquel. *La gestión de la empresa familiar*, 2014. [ubicado el 20.VIII.2017] Obtenido en: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/454/1/TFG-Mart%C3%ADnez%20L%C3%B3pez%2C%20Raquel.pdf>

aquellos que trabajan en la EF y que deben conocer del funcionamiento de la misma, entre ellos están; los contadores, abogados, consultores, administradores, etc.

## 1.4 Tipos de empresas familiares

### 1.4.1 Modelo de los tres círculos.

Presenta a la empresa familiar a través de un diagrama, elaborado por Gersick y Davis 1997<sup>41</sup>, sectorizando cada uno de los ámbitos que conforman la EF; propiedad, familia y negocio. Se establece la relación de lazos familiares y el rol de responsabilidad, de los miembros dentro de cada subconjunto, que guarda entre ellos dentro de la empresa.



Fuente: Pérez Molina Ana Isabel 2012.<sup>42</sup>

1. Corresponde al círculo de la familia, integrantes provenientes del grupo familiar en común.

<sup>41</sup> Cfr. MATUTE, Genaro; FABIAN, Lenin y otros. *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*, Lima, Universidad ESAN, 2010, p.66.

<sup>42</sup> Suscribo lo mencionado por PÉREZ MOLINA, en cuando menciona que “Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.” PÉREZ MOLINA, Ana Isabel. *Modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*, Editada por el Área de Innovación y Desarrollo, S.L, 01 de Junio de 2012.



2. Corresponde al círculo de la propiedad, conformada por los dueños y accionistas.
3. Corresponde al círculo de la empresa, aquí se encuentran los trabajadores de la empresa, quienes son remunerados según la labor que desempeñan en la misma.

En las zonas de intersección correspondientes;

4. Familiares propietarios/ dueños que no laboran en la empresa.
5. Trabajadores no familiares que laboran en la empresa y forman parte del conjunto de accionariado.
6. Miembros parte de familia que laboran en la empresa, mas no son dueños propietarios de esta.
7. Son aquellos miembros de familia que trabajan en la empresa, y además forman parte del conjunto de accionariado.

Este modelo representado por un diagrama es muy útil para comprender más a fondo el rol que cada miembro cumple dentro de la EF<sup>43</sup>, sea éste como trabajador, miembro de familia o simplemente como accionista/ propietario, incluso ayudará a la solución de conflictos que se susciten entre la propiedad, familia y empresa.

PROASSA, empresa materia de estudio, se encuentra dentro de éste primer modelo<sup>44</sup> que se desarrolla en las primeras etapas de la evolución de la E.F donde no se ha producido la sucesión del fundador. Su organización se sitúa esencialmente en las zonas de intersección 5, 6 y 7 antes mencionadas, ya que algunos miembros parte de la familia desempeñan sus funciones dentro de la empresa sin encontrarse en la nómina de accionistas/ dueños de la empresa, también encontramos miembros de la familia que forman parte del conjunto de

---

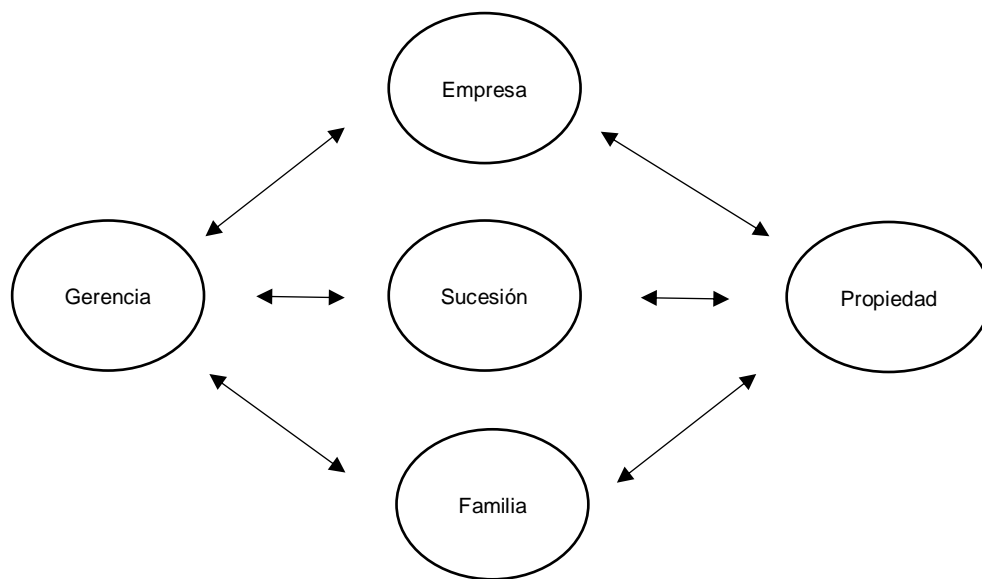
<sup>43</sup> De igual forma sostienen ESCURAS SERÉS, Fernando, ESCURAS SANCHO, Ana y otros., sobre la utilidad de “El “modelo de los tres círculos” es una manera gráfica de explicar las interrelaciones: Existencia de interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los 3 grupos de personas involucradas en la empresa familiar (familia, propiedad y empresa) y las dificultades de conjugar las mismas para evitar que afecten a Familia la empresa familiar.” Cfr. ESCURAS SERÉS, Fernando, ESCURAS SANCHO, Ana y otros. *Empresa familiar: Estructura Jurídica Organización y Ventajas*, Hispajuris, Madrid, 2013. P.9

<sup>44</sup> No correspondería situar a PROASSA dentro del Modelo de los cinco círculos, puesto que no ha sufrido la sucesión de ninguno de sus miembros, aún.

accionistas, así como los trabajadores no familiares que laboran en la empresa y forman parte del conjunto de accionariado.

#### 1.4.2 Modelo de los cinco círculos.

Es resultado de una evolución del modelo de los tres círculos, propuesto por Joan Amat<sup>45</sup>, al que se le agregan dos ámbitos más; la gestión y sucesión.



*Fuente: Amat, Joan.2000*

La Gerencia<sup>46</sup>: considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

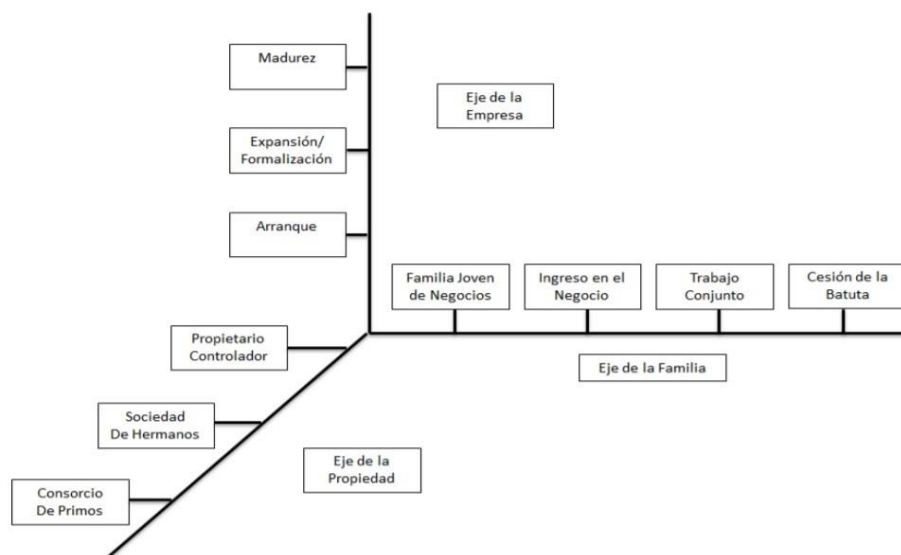
<sup>45</sup> Amat, Joan. *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, 2000, p. 32.

<sup>46</sup> Op. Cit. PÉREZ MOLINA, Ana Isabel. *Modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*, 2012, p.6.

Encontrándose en el centro de la estructura la sucesión<sup>47</sup>, considerada como el pilar principal para que se configure la EF propiamente dicha, pues es a partir de la sucesión que se ejecuta el traspaso de dirección de la empresa, del fundador hacia el sucesor familiar. Sin embargo, la sucesión no solo está determinada por la entrega de poder de una persona a otra, sino que también juega un rol fundamental el plan sucesorio que se deberá ejecutar una vez realizada la sucesión.

### 1.4.3 Modelo evolutivo o mixto.

Este modelo describe el proceso evolutivo por el que transcurre la empresa familiar a lo largo del tiempo<sup>48</sup>, especificando las etapas de su desarrollo y transformación de cada uno de los ámbitos; familiar, propiedad y empresa/negocio desde el primer momento en que es fundada, pasando por el ingreso de descendientes y traspaso del mando.



*Fuente: Gersik K, Lansberg I, Desjardins M.<sup>49</sup>*

<sup>47</sup> Ibídem. Establece de igual forma que “la sucesión es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.”

<sup>48</sup> Ibídem. PEREZ MOLINA, señala que “No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.”

<sup>49</sup> GERSIK K, LANSBERG I, DESAJARDINS M. *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad*, Gestión 5, Volumen 8, Septiembre-Octubre, 2003.

Resalta la predominancia de “la familia” sobre los demás aspectos, pues se encuentra ubicada estratégicamente en la parte central del modelo, que va desde el fundador, pasa por la sociedad de hermanos, y por último el consorcio de primos, haciendo referencia a que de ella se despliegan las evoluciones correspondientes a la propiedad y desarrollo del negocio, abarcando diferentes ámbitos de evolución, como son los ligados a propietarios y la forma de administrar el negocio.

La utilidad de este modelo radica en que se introduce una variable fundamental a la hora de analizar la realidad de las empresas familiares. Esto permite hacer un seguimiento de la evolución de la empresa familiar y de cada uno de sus subsistemas, facilitando la reflexión sobre como los cambios en los sistemas afectan a las decisiones que se enfrenta la empresa familiar en función de la etapa en la que se encuentre.<sup>50</sup>

Finalmente podemos concluir que, las empresas familiares son relevantes para la economía de mercado de nuestro país, pues representan el 90% del total de sociedades. De las mismas que solo el 30% de las empresas familiares pasa a segunda generación y apenas el 5% a la tercera.<sup>51</sup> La importancia de las empresas familiares es trascendental no solo por el aporte que ésta genera en la economía, sino por el valor evidente que posee dentro del círculo socio-familiar, ya que en él se han involucrado miembros de la familia comprometidos con el mismo proyecto empresarial, de quienes dependerá la continuidad del legado familiar.

---

<sup>50</sup> Cfr. SANTOS MARTOS, Elena. *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*, Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad de la Rioja, 2015. P.61

<sup>51</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Comercio Lima (CCL). 2011

## **CÁPITULO II: BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC) Y PRINCIPIOS APLICABLES A EMPRESAS FAMILIARES**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Aparición de Buen Gobierno Corporativo como práctica empresarial.**

Si quisiéramos encontrar un origen de la exigencia de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo podríamos hacer referencia al caso ENRON<sup>52</sup>. A pesar de que los datos del fraude ENRON se vienen revelando poco a poco, el término que mejor explica la causa de esta crisis es la existencia de graves conflictos de interés en relación a la empresa, su principal error se debió a la avaricia, orgullo y ambición de sus principales ejecutivo. El declive de ENRON<sup>53</sup> se debió al ocultamiento de grandes deudas que tenía esta última, y por haberse creado vehículos (empresas), donde se depositaba las acreencias de ENRON, mostrándose a los inversores solo la contabilidad de ENRON, la cual se encontraba totalmente maquillada<sup>54</sup>.

Posteriormente, ENRON se amparó en la protección de sus acreedores según la Ley de Bancarrota, y terminó la relación laboral con miles de trabajadores<sup>55</sup> en su centro de operaciones en Houston. Asimismo, hubo sospechas de que los directivos de ENRON, habrían recibido préstamos de la compañía por medio de vehículos (empresas) especiales, y posteriormente transfirieron las acciones de

---

<sup>52</sup> Compañía estadounidense de energía fundada en 1985, llegó a ser la sexta compañía más innovadora del mundo, valorizada casi en 70 billones de dólares.

<sup>53</sup> En Octubre de 2001 declara pérdidas de 638 millones de euros en los resultados del tercer trimestre del año, tan solo dos semanas después de que Lay afirmara ante sus empleados que las previsiones de resultados eran muy buenas y que las acciones de Enron eran una ganga. El regulador norteamericano -la Securities and Exchange Commission- comienza a investigar irregularidades de la compañía. DIARIO EL PAÍS. *El Caso ENRON*, 5 de Julio de 2006. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html)

<sup>54</sup> TÁVARA ESPINOZA, Sandra Valentina. *Buen Gobierno Corporativo, desarrollo de instrumentos normativos eficaces*, Tesis para optar el grado de Magister en Derecho de la Empresa, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016, p.12.

<sup>55</sup> Trabajadores y ex trabajadores de la empresa demandaron conjuntamente por el perjuicio económico que sufrieron al invertir en acciones de la empresa. Pues, el director general de ENRON, *Jefrey Skilling*, entre los altos directivos de la compañía, meses antes de renunciar a la compañía vendió todas sus acciones, empero, seguía motivando a los empleados a invertir en acciones de ENRON sin que la empresa les informara su condición financiera real.

su propiedad para pagar los pasivos que estos funcionarios ostentaban, además, se dijo que muchos ejecutivos cobraron primas de seguros por millones de dólares<sup>56</sup>.

La caída de la compañía ENRON en los años 90, representa el fraude corporativo más escandaloso de aquellos tiempos, y lo que casualmente dio pie a generalizar la necesidad de unos sistemas organizados de principios, reglas, pautas y valores (BGC) aplicados a sociedades cotizadas en la Bolsa.

El origen de los Códigos de buen gobierno en España se vincula al Código Olivencia en 1998, al que le siguió el Código Aldama en 2003, y el Código Unificado en 2006<sup>57</sup>. El Código Unificado de la Unión Europea se trata de una actualización del Código Olivencia y Aldama, el cual ha incorporado algunas recomendaciones europeas -Informe Winter, 2002-, así como recomendaciones internacionales, entre las que destacan los Principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Este Código fundamenta sus recomendaciones bajo dos principios básicos<sup>58</sup>:

- Principio de voluntariedad, con sujeción al principio de “cumplir o explicar” exigido ya por ley.<sup>59</sup> Bajo este principio las sociedades que no sigan las pautas de buen gobierno recomendadas deberán justificar su no adopción, para que los mercados puedan valorar su actuación.
- Principio de generalidad, al estar dirigido a la generalidad de las sociedades cotizadas, con independencia de su tamaño y nivel de capitalización.

---

<sup>56</sup> Op. Cit. TÁVARA ESPINOZA, Sandra Valentina, p.12.

<sup>57</sup> Actualizado en 2015. El nuevo código contiene 64 recomendaciones frente a las 53 del código anterior. Se han incorporado 23 nuevas recomendaciones, se han eliminado 12 al ser incorporadas a la Ley de Sociedades de Capital (Ley 31/2014, de 3 de diciembre) y 21 han sido modificadas.

<sup>58</sup> PUENTES POYATOS, Raquel; VELASCO GÁMEZ, María del Mar y VILAR HERNÁNDEZ, Juan. *El Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas*, Revesco, Universidad Complutense de Madrid, Nº 98 - Segundo Cuatrimestre, 2009, p.126.

<sup>59</sup> Véase en el artículo 116 de la Ley 24/1988 de 28 de julio, del Mercado de Valores, modificado por Ley 26/2003.

Si bien los principios de BGC están pensados para para sociedades cotizadas, nada impediría que estos principios se apliquen a sociedades que no lo hacen, como se demostrará en el capítulo siguiente. Porque la sola aplicación de dichos principios no favorece únicamente a los socios, como se tiene pensado, sino también al desempeño de la empresa pues de ello dependerá su longevidad en el mercado.

Además, el Código Unificado también recomendó<sup>60</sup> la creación de una comisión de auditoría a la cual se le atribuyó el control de información y control contable de las sociedades, además de velar por la independencia del auditor externo y revisar el sistema de control interno, en una evolución surgida de la realidad social, demandada por exigencias de los propios sectores económicos<sup>61</sup>.

El concepto de Gobierno Corporativo, involucra distintas entidades, que se desarrollarán más adelante, se toma como punto inicial el concepto definido por la OCDE.

“El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma para hacer un seguimiento de su desempeño”.

Los Principios de Gobierno Corporativo aprobados por la OCDE fueron otorgados a todas las sociedades “a fin de asistir a los gobiernos en la evaluación y mejora del marco legal, institucional y normativo sobre gobierno corporativo en sus países, así como proporcionar directivas y sugerencias para los mercados

---

<sup>60</sup> En virtud de que el Derecho de Sociedades Español no impone expresamente la existencia de un sistema de control interno. Caso contrario ocurre en nuestra legislación en la que por mandato de la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887) es derecho de los accionistas con derecho a voto fiscalizar en la forma establecida en la ley y el estatuto, la gestión de los negocios sociales (Art. 95 inc. 3).

<sup>61</sup> OLIVENCIA, Manuel. “Gobierno Corporativo: Una mirada en Latinoamérica” en *Derecho de sociedades y gobierno corporativo*, Lima, Editora Jurídica Grijley, 2008, p.318.

de valores, inversionistas, sociedades y otras partes vinculadas en el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo”<sup>62</sup>.

El Perú tiene como antecedente los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas recogidas en un Código elaborado en el 2012 en un trabajo conjunto de la SMV, Ministerio de Economía y Finanzas, y la Superintendencia de Banca y Seguro; dichos principios, al igual que en otras legislaciones<sup>63</sup>, se basan en una aplicación voluntaria de las prácticas de BGC.

ROCCA tiene un particular sentir sobre los principios de dicho código, pues según la autora “las actitudes, los valores, los comportamientos y los modos de actuar no pueden ni se deben imponer. Están allí y habrán personas y empresas que se acerque o se alejen, voluntariamente. La ley o las regulaciones no pueden imponer conductas de tal naturaleza, por lo que aun en este campo tan importante, la iniciativa privada debe ser libre”<sup>64</sup>.

De la misma manera se plantea la aplicación de los principios de BGC en nuestro país. Pues se habla de incorporación voluntaria a la actividad empresarial. Así por ejemplo, el reporte 2016 de la SMV<sup>65</sup> sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo en Sociedades Peruanas, señala que sólo 209 empresas<sup>66</sup> a nivel nacional presentaron el reporte de cumplimiento correspondiente al ejercicio 2016, el cual de manera general se plantea de forma voluntaria.

---

<sup>62</sup> SUPERINTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES (SMV). *Manual del Mercado de Capitales 2014. Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales*, Lima, 2014, p.418.

<sup>63</sup> Como España y su Código Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2015). Y en Latinoamérica; Panamá y su Código de Buen Gobierno de la Bolsa de Valores de Panamá, Chile y su Ley 19.705 (Ley de Opas) que regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y establece Régimen de Gobiernos Corporativos, promulgada el 14/12/2000, posteriormente modifica la Ley 18.045 (Mercado de Valores) y la Ley 18.046 (Sociedades Anónimas), México y su Código de Mejores Prácticas Corporativas (1999), Ecuador y su Código de Buen Gobierno Corporativo Ecuatoriano (2005), Perú y su Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas (2012), etc.

<sup>64</sup> Vid. infra. ROCCA CARBAJAL, Lilian. “Gobierno Corporativo: Una mirada en Latinoamérica” en *Derecho de sociedades y gobierno corporativo*, Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008, p.346.

<sup>65</sup> Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). *Información estadística del Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*, 2016.

<sup>66</sup> Entre ellas; empresas agrícolas (5.3%), A.F.P (1.9%) de seguros (10%), industriales (19.1%), financieras (7.2%), bancarias (8.6%), de servicios públicos (10%), diversos (30.1%).



Postura con la que discrepo totalmente. Pues, la emisión del Código de principios de BGC debería tratarse como lo que es, un código que representa un sistema<sup>67</sup> conformado no por normas pero sí por principios directrices del BGC, que se han instaurado con la finalidad de establecer claridad entre los derechos de los accionistas y su tratamiento equitativo, la función de grupos de interés en el gobierno de las sociedades y la comunicación, la responsabilidad del directorio, y más importante aún buscando la transparencia informativa no solo entre los accionistas en general sino también sobre los procesos y giro de la actividad empresarial, lo que se considera un principio rector del BGC.

Por tanto, los principios instituidos no se deberían tomar a la ligera, ya que tienen una razón por la cual pertenecen a ese conjunto, y es la de fijar los lineamientos<sup>68</sup> por los cuales una empresa que incluya entre su actividad, la practica constante de los principios de buen gobierno puede alcanzar no sólo el éxito sino también su mejoría en el desenvolvimiento empresarial global, así como su permanencia en el mercado empresarial<sup>69</sup>.

### **2.1.2 Los stakeholders como protagonistas en el BGC.**

Este término fue acuñado por Richard Edward Freedman en 1984, para referirse a una teoría estratégica de gestión. *Stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”<sup>70</sup>. A lo largo de casi treinta años, desde 1984 hasta hoy en día, como no podía ser de otra manera, la literatura sobre el tema de *stakeholder* no ha hecho sino crecer exponencialmente, por lo que su concepción tal vez no ha sido extendida de forma sustancial, pero sí de manera práctica ya que sobre ella se han

---

<sup>67</sup> Entendido como un conjunto de normas y reglas que están racionalmente ordenadas sobre una materia específica.

<sup>68</sup> Existen 51 Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo elaborado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) basándose en los principios establecidos por la OCDE.

<sup>69</sup> Justificado en experiencias internacionales e información y estudios recolectados sobre la realidad jurídica y económica de las empresas en los países de la Región Andina.

<sup>70</sup> Richard Edward Freeman citado por GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. “La Teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad solidaria corporativa”, *Veritas*, Universidad Jaume I, N° 17, Vol. II, Septiembre 2007, p.208.

desarrollado otras teorías complementarias, como son las teorías éticas y normativas, correspondiente a los principios postulados por la OCDE.

Dándole un significado más corporativo y solidario, MORENO refiere la responsabilidad social que tiene la empresa frente a los agentes que intervienen sea directa o indirectamente en ella. *Stakeholder* es una persona o grupo de personas<sup>71</sup>, presentes y futuras, que tiene un interés en la empresa o que se ven o pueden verse afectados por las operaciones que ésta realiza. De esta forma, las personas sobre las cuales una empresa debe ser responsable y sobre las cuales debe basar su sostenibilidad, son y serán sus *stakeholders*<sup>72</sup>.

En cuanto al rol fundamental que juega dentro del BGC de las sociedades podemos señalar que asegura un balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión. Las decisiones deben adoptarse con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento, buscando el mejor interés de la empresa, sus accionistas y acreedores, y respetando los derechos de los grupos de interés<sup>73</sup>.

Cuando enfrentamos los distintos intereses puede resultar un tanto complicado, más aún, si se trata de conciliarlos se vuelve una tarea compleja. Así, los intereses serán; por parte de los accionistas el cobro anual de las utilidades; por parte de la empresa su permanencia y su correcto funcionamiento en el mercado; por parte de los acreedores el pago de la totalidad de sus créditos. Por ello, al no haber concurrencia de intereses<sup>74</sup> se destapa la necesidad de proponer la manera de conciliarlos desde la óptica del BGC, de esta forma la toma de decisiones le correspondería a quienes tengan mayor interés.

---

<sup>71</sup> Accionistas, propietarios, empleados, clientes, socios comerciales, proveedores, agentes sociales, entre otros.

<sup>72</sup> Cfr. MORENO PIETRO, Rafael. *Los stakeholders y la responsabilidad social corporativa*. Capítulo 13, 2015. [Ubicado 05.X.2017]. Obtenido en: <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf> p.488.

<sup>73</sup> CISNEROS SALAS, Diego. *Gobierno Corporativo – Lecciones en la Crisis*, Lima. [Ubicado el 5.X.2017]. Obtenido en: [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces\\_int\\_semin\\_gob\\_corp/Gobierno\\_Corporativ](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces_int_semin_gob_corp/Gobierno_Corporativ) o%2024-5- 11.pdf

<sup>74</sup> Véase al respecto desde una óptica concursal a VALDIVIESO L. Erika J. “La evolución del Sistema Concursal Peruano y su (probada) tendencia liberal”, *IUS Revista de Investigación Jurídica*, Volumen VI, Septiembre 2013, p. 18.

Incluso el protagonismo de los *stakeholders* dentro del Consejo de las sociedades se va enfatizando, en cuanto mejora la protección de sus intereses, asegura su representación, amplía las perspectivas de la empresa y legitima y formaliza su participación<sup>75</sup>. Además, su participación dentro de los Consejos le otorga un valor no solo económico sino humano siempre que involucra las relaciones humanas, ello responde a una responsabilidad corporativa dirigida a esas personas quienes se verán afectos por las acciones u operaciones.

En este orden de ideas, la adopción de un buen gobierno corporativo en las empresas que no están obligadas por normas y regulaciones expresas, responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica de establecer principios gerenciales para ser más competitiva y brindar mayores garantías a todos los interesados (*Stakeholders*)<sup>76</sup>.

Con respecto a lo antes mencionado, debemos tener claro qué tipo de *stakeholders* debe incorporar un Consejo<sup>77</sup>. RODRIGUEZ<sup>78</sup> establece tres tipos de *stakeholders*:

<b>CONSUSTANCIALES</b> <sup>79</sup>	Accionistas, inversores, empleados y socios.
<b>CONTRACTUALES</b>	Proveedores, subcontratistas, clientes y bancos.
<b>CONTEXTUALES</b>	Aquellos que representan el sistema social en el cual opera la empresa, que es fundamental para la credibilidad.

<sup>75</sup> ALEJOS, Claudia Lucía. "Gobierno Corporativo ¿y? responsable", IESE Business School, Universidad de Navarra, N° 18, Octubre 2015, p.30.

<sup>76</sup> Cfr. FLORES KONJA, Julio Vicente; ROZAS FLORES, Alan Errol. *El gobierno corporativo: un enfoque moderno. "Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo"*. [Ubicado el 20. IX. 2017]. Obtenido en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008\\_1/a02.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf), p.17.

<sup>77</sup> Consejo de familia, el cual se desarrollará en el siguiente acápite.

<sup>78</sup> Ibídem, p. 22

<sup>79</sup> Se consideran los indispensables para el desarrollo y giro del negocio, por tanto son ellos los que deberían formar parte del Consejo, pues involucra a los accionistas, directores y gerentes, quienes intervienen de forma directa en el desenvolvimiento dentro de las actividades de la empresa.

FERNANDEZ Y BAJO presentan una clasificación asociada en 2 grupos caracterizado cada uno con un atributo distinto como son; el poder, la legitimidad y la urgencia<sup>80</sup>:

<b>Aquellos que ofrecen al menos dos rasgos atributivos;</b>	<b>Aquellos que sólo pueden ofrecer uno de los rasgos atributivos;</b>
(1) stakeholders con poder y legitimidad, pero sin urgencia;	(5) los que tienen poder, pero no tienen ni legitimidad ni urgencia;
(2) stakeholders que tienen legitimidad y urgencia, pero que carecen de poder;	(6) los que tienen legitimidad, pero ni tienen urgencia, ni tampoco poder;
(3) stakeholders con poder y urgencia, pero sin legitimidad para hacer valer sus aspiraciones;	(7) los grupos de interesados que tienen urgencia pero carecen de poder y de legitimidad.
(4) stakeholders que tienen las tres características: poder, urgencia y legitimidad.	

La clasificación más apropiada para el posterior desarrollo de los órganos de Gobierno Corporativos es la postulada por RODRIGUEZ, puesto que éstos (consustanciales, contractuales y contextuales) participan de manera constante en la organización, sea de forma directa en la toma de decisiones como sucede directamente en Gerencia o Administración, o indirecta dependiendo de la relación que sostiene con la empresa, contractual a través de clientes o proveedores o contextual a cargo de un puesto directivo.

<sup>80</sup> FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis; BAJO SANJUÁN, Anna. "La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad", *aDResearch ESIC*, N° 6, Vol. 6 Segundo Semestre, Julio- Diciembre 2012, p.140.

## 2.2 Dimensiones del gobierno de las empresas familiares

### 2.2.1 Propiedad y control.

Lo decía Hart en el siglo XX, cuando refería la posible existencia de un mundo ideal en el que fueran “posibles los contratos completos, las partes especificarían por escrito todas y cada una de las posibles contingencias, desde cómo deben utilizarse los fondos aportados hasta cómo se ha de repartir el excedente generado. En esta situación los costes de agencia anteriores derivados de la separación de la propiedad y el control serían resueltos mediante contratos...De ahí la necesidad de diseñar mecanismos de gobierno, de control en definitiva, que incentiven a los directivos a alinear sus intereses con los de los accionistas”<sup>81</sup>.

Un siglo más tarde aún se encuentra vigente el planteamiento de Hart, pues se postula la posibilidad de limitar el porcentaje de participación en el capital de consejeros y directivos, es decir, que el porcentaje de participación que posean no comprometa sus actuaciones a la hora de tomar decisiones<sup>82</sup>. Ello con el fin de llegado el momento de tomar decisiones o desarrollar estrategias no estén comprometiéndose una gran parte de su riqueza por no contar con un alto porcentaje, es decir, las decisiones del directivo no deben estar vinculadas a su propio riesgo porque eso puede menguar la efectividad de sus decisiones.

Sobre las sociedades empresariales peruanas MARTINEZ señala que, tradicionalmente, la propiedad de las grandes empresas se ha concentrado alrededor de un grupo limitado de familias, quienes han mantenido el control de la gestión. En estos casos se han utilizado distintos métodos de articulación entre empresas para mantener el control y se han diseñado mecanismos para separar los derechos políticos y económicos de los socios o accionistas<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup> Hart citado por DE ANDRES ALONSO, Pablo y SANTAMARIA MARISCAL, Marcos. *Un paseo por el concepto de gobierno corporativo*, Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Vol. 2- N° 2, Mayo-Agosto, 2010, Madrid, p. 101. Disponible en: [http://web.uam.es/personal\\_pdi/economicas/paalonso/Archivos/AndresSantamariaRSE2010.pdf](http://web.uam.es/personal_pdi/economicas/paalonso/Archivos/AndresSantamariaRSE2010.pdf)

<sup>82</sup> Cfr., Ibidem, p. 111.

<sup>83</sup> MARTINEZ ORTIZ, Juan José. “Gobierno corporativo en el Perú: contribución para reenfocar el concepto”, *Apuntes 56/57*, Universidad del Pacífico, p.97. Disponible en: <https://doi.org/10.21678/apuntes.56/57.550>

Es oportuno agregar que los miembros de una familia o empleados a fines al grupo empresarial mayoritario han resultado involucrados en el control y gestión de la empresa por medio de su designación en directorios y gerencias. Tal como sucede en la empresa materia de estudio, PROASSA, que por más de 20 años se ha encontrado liderada, tanto en gerencia como en la presidencia del directorio, por familiares directos o vinculados no solo a los fundadores de la empresa sino a los que ostentan un valor mayoritario de acciones.

MARTINEZ advierte que “una dimensión horizontal del problema del gobierno corporativo se refiere, en cambio, al caso de las sociedades empresariales en las que el control y la administración son asumidos por algunos socios o accionistas, en función de las participaciones o acciones con las que cuentan y que les permite ejercer dicho control. En este caso, quienes asumen el control y administración de la sociedad también se encuentran en posición de agente respecto a los demás accionistas que no pueden o no quieren ejercer el control (...) En esta situación, se da la posibilidad de que el socio mayoritario o controlador desarrolle una conducta oportunista y realice también prácticas “expropiatorias” en desmedro del socio minoritario, quien no podrá actuar en defensa de sus derechos e intereses”<sup>84</sup>.

En efecto, la solución a los problemas suscitados por la propiedad y control la brinda las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, considerando que entre sus premisas se encuentran la separación entre la propiedad y control<sup>85</sup> y el principio de transparencia. A ello, se propone agregar el desarrollo del principio de presunción de buena fe, buscando armonizar dichos pilares para su posterior aplicación en las practicas BGC de las EF.

Parecería que la separación del control y propiedad no serían posibles en una EF dado que éstas se organizan de manera distinta a lo que postula el BGC, por lo que sería poco probable que empiecen aplicarse las prácticas de BGC. Sin

---

<sup>84</sup> Ibidem, p.100.

<sup>85</sup> Esta situación típicamente predomina en los Estados Unidos y el Reino Unido. En estos países existe una separación entre la “propiedad” y el “control” de las sociedades empresariales. En virtud de ello, la propiedad de la sociedad por lo general se encuentra diseminada entre muchos socios y accionistas y la administración, en manos de un grupo profesional. Dado que cada uno de los socios o accionistas- porcentualmente- tiene una participación menos, estos no tienen motivación o incentivos para supervisar, fiscalizar o monitorear el trabajo de los administradores. Ibidem. p.99.

embargo, existe una solución ante esta compleja realidad, en la cual los accionistas mayoritarios son precisamente quienes ostentan el control. Por tanto, la separación de propiedad y control no sucederá, debido a nuestras limitaciones costumbristas. Siendo realista eso cuesta cambiar, hoy por hoy sigue costando y mucho.

Ante ello se propone que el principio de presunción de buena fe se dilucide a la par con los otros dos principios antes mencionados. En ese orden de ideas, la EF tiene una naturaleza particular que conecta a todos los socios, o en su mayoría, quienes fueran miembros de una misma familia, poseen un vínculo familiar enraizado, un valor único que tiende a concentrar en vez de separar.

La EF revaloriza ello, debiendo sustentarse el principio de transparencia en el vínculo familiar unido al principio de presunción de buena, es así que no debería importar que seas el accionista mayoritario y no tener el control de la sociedad, pues el deber de protección del patrimonio familiar debe primar sobre cualquier ánimo de poder dentro de la sociedad.

### **2.2.2 Dirección y gestión.**

HUNDSKOPF afirma que en el Perú la costumbre empresarial y la estructura de accionariado de las sociedades familiares ha tergiversado de cierta forma el papel del directorio, convirtiéndolo en una extensión de la alta gerencia o, en caso contrario, en una ceremonia simbólica de acercamiento y control de los accionistas al día a día de la gestión<sup>86</sup>.

Dicha práctica sigue latente en el mundo de las sociedades, pues como desarrollaremos más adelante, en la mayoría de casos, el presidente del directorio es familiar directo del fundador o encargado de Gerencia, tal como viene ocurriendo en PROASSA. Ello no descalifica las capacidades que la gerencia o directorio ostenten.

La existencia de una dimensión vertical del problema del gobierno corporativo postulada por MARTINEZ, se refiere a la relación existente entre los socios o

---

<sup>86</sup> Citado por MATUTE Genaro; FABIÁN, Lenin; PACHECO, Lisette, y otros. *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*, ESAN Ediciones, Lima, 2010, p.76.

accionistas de la sociedad empresarial y su administración (directorio y gerencia). En este caso, los socios accionistas constituyen los principales titulares de la entidad por medio de la cual persiguen un beneficio. Los agentes son los administradores, quienes tienen a su cargo la administración y gestión directa de la sociedad, cuya misión principal es hacer que esta aumente su valor<sup>87</sup>.

De una gestión y dirección apropiada, según sea la necesidad de la empresa, depende la supervivencia de cualquier empresa, sea una EF o no. Sin embargo, la gestión de las EF es más complicada aún, como ya se hizo referencia en acápites anteriores, ésta vincula a la familia y pueden generarse conflictos entre sus miembros con la consiguiente pérdida de efectividad en la gestión. Por lo que, para una adecuada gestión, es necesario separar ambos aspectos, la empresa y la familia.

La realidad demuestra que a pesar de los intentos de separar a la empresa de la familia esto no sucederá pues, es un hecho que las EF se caracterizan precisamente por nombrar como sucesores a los miembros de la familia, es decir, que el sucesor sea hijo o familiar directo del fundador, considerándose una práctica generalizada que no podemos modificar raudamente. Pero, aun cuando el sucesor sea hijo o familiar directo del fundador tanto éste como el fundador tendrían la obligación de especializarse para lograr un desempeño eficaz, y en caso del fundador le corresponderá evaluar perfiles y capacidades requeridas para fines de la empresa.

Entonces, lo indispensable para garantizar una gestión exitosa es la especialización, al margen de que sea familia o no, la garantía de que va a haber un adecuado manejo de la sociedad en la administración es la profesionalización de los que ocuparán cargos de dirección.

### **2.2.3 Sucesión en el poder.**

La realización de la planificación de la continuidad de la empresa involucra que el fundador opte por una serie de decisiones, entre las que se encuentra en

---

<sup>87</sup> Op. cit. MARTINEZ ORTIZ, Juan José, p.99.



primera medida, un estudio profundo acerca de las características de la familia y sus necesidades para, de esta manera, establecer el funcionamiento de los órganos de gobierno familia-empresa que se van a crear y otras instituciones que acompañan todo el proceso y la forma de hacer la cesión de la titularidad de la propiedad de la empresa a sus sucesores familiares<sup>88</sup>.

Dicha planificación podría suponer la necesidad de la presencia de un Protocolo Familiar<sup>89</sup>, apoyado también por algunos autores<sup>90</sup> que señalan que, la perpetuación del negocio se da con el proceso sucesorio considerado el ápice de la empresa familiar, interfiriendo en los negocios empresariales de forma decisiva, pudiendo determinar la estabilidad, expansión o declinación de la organización; involucrando la transmisión gerencial y patrimonial y la transferencia ideológica del sucedido hacia el sucesor.

Por tanto, al definir las reglas de manera clara y precisa, así como el mecanismo de elección del sucesor, sus funciones, el tipo de acompañamiento en su ejercicio directivo, el rol de la familia y los accionistas, la orientación del negocio y sus acciones a futuro, se reduce el conflicto y se facilita la colaboración, el respaldo y la responsabilidad en el proceso de sucesión<sup>91</sup>.

Así como el contenido del planteamiento sucesorio o Protocolo Familiar lo son las reglas y principios, también lo son los valores<sup>92</sup> que en una empresa permitirán: posicionar una cultura empresarial, marcar patrones para la toma de decisiones, sugerir toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas,

---

<sup>88</sup> MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo. *Empresa Familiar, Realidad y perspectiva en el derecho societario*. Tesis para optar título de abogado, Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Jurídicas Carrera de Derecho. Bogotá D.C. 2004, p. 46.

<sup>89</sup> Entendido como un documento “*ad hoc*” escrito que contiene los acuerdos que la familia establece respecto de su relación con la empresa y la propiedad, es decir, vinculando a la familia con los otros dos círculos de la empresa familiar.

<sup>90</sup> BIEHL & SILVEIRA citado por CARVALHAL, Felipe y MEIRA TEIXEIRA, Rivanda. “Sucesión y conflictos en empresas familiares” Volumen 22, Universidad Federal de Sergipe, Diciembre 2013, p. 861.

<sup>91</sup> Cfr. VELEZ MONTES, Diego y Otros, *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*, Fundes, Colombia, 2008, p. 121.

<sup>92</sup> GÓMEZ B. refiere que “Los valores de una empresa familiar animan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial y familiar.” Citado por HINOSTROZA GARAMENDI, Luis Rubén. “Los fundamentos del Éxito de las empresas familiares en el Perú”, *Gestión en el Tercer Milenio*, Vol. 14 N° 28, p.37-47, Noviembre 2014. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8821>

promover un cambio de pensamiento respondiendo a las necesidades de la empresa y en el entorno en el que ésta se desarrolle, ejecutar estrategias basadas en los valores predispuestos por la misma, lograr una baja rotación de empleados lo que supondrá la estabilidad tanto de cargos como en ejecución de funciones, y enseñar el significado del trabajo<sup>93</sup>.

Los valores forman parte especial en la unidad tanto familiar como empresarial. En momentos en que las metas de la familia difieren de las del negocio, poner en práctica dichos valores contribuye a resolver de una mejor manera los conflictos que pueden presentarse. De esta forma, cuando los valores de la familia se complementan con los de empresa, se crean cooperaciones importantes entre los integrantes de una empresa familiar, obteniendo como resultado un mejor rendimiento frente a otras ENF que no cuentan con esta ventaja.

JAIMES establece pautas para que el proceso de sucesión del poder sea exitoso, supone que el momento que el sucesor entra a ser parte de la empresa, se empiece a dar su participación en situaciones decisivas sobre el rumbo de la empresa con el fin de crear una relación de maestro(fundador) y aprendiz(sucesor), donde esta se convierta en una relación recíproca; el sucesor comience a implementar nuevos aires generacionales a la empresa ya sea con conocimientos especializados, ideas organizacionales, nuevas tecnologías o herramientas que aporten a su trabajo como la toma de decisiones a nivel corporativas o estratégicas para incrementar su negocio. Es por esto que se apuesta por un proceso de sucesión integrado y en conjunto entre Fundador y Sucesor debe tener una relación recíproca y participativa<sup>94</sup>.

Se propone que la planificación de la sucesión debe ser precedida por el fundador teniendo en cuenta ciertos requerimientos necesarios para que el proceso de la sucesión, así como su futura integración pueda ejecutarse de la

---

<sup>93</sup> Ibídem. Cfr. HINOSTROZA GARAMENDI, Luis Rubén. "Los fundamentos del Éxito de las empresas familiares en el Perú", p. 45.

<sup>94</sup> Cfr. JAIMES CHAPARRO, Andrés Felipe. *Gobierno Corporativo en Empresas Familiares*, Tesis para optar el título de Administrador de Empresas, Universidad Pontificia Javiera, 2011, p 26.

manera eficaz. Debemos tener en cuenta pues que el elegir al sucesor únicamente considerando el vínculo consanguíneo o de afinidad no asegurará el éxito de la sucesión. Así lo afirma el Reporte emitido por la Superintendencia del Mercado de Valores, de un total de 209 empresas que presentaron el reporte sobre cumplimiento de Buen Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2016, donde 203 empresas<sup>95</sup> del total asumen que su Directorio cumple con las expectativas sobre la competencia y ética suficientes para el éxito de las sociedades.

## **2.3 Órganos de gobierno de las empresas familiares**

### **2.3.1 Órganos de gobierno relacionados con la familia.**

El primer órgano relacionado con la familia es la Asamblea Familiar, considerado foro formal de discusión para todos los miembros de la familia donde se abarcarán temas relacionados a la empresa y de la familia. Durante los inicios de la empresa, etapa de los fundadores, la asamblea familiar fue reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal. Estas reuniones informales permiten a los fundadores inculcar valores familiares y empresariales, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. Conforme la familia y la empresa va adquiriendo experiencia y haciéndose más compleja, se vuelve crucial crear una asamblea familiar formal, la que ya no contendrá la puesta de valores éticos familiares, sino la puesta de estrategias relacionadas al giro del negocio<sup>96</sup>.

El propósito de estas reuniones formales es crear un espacio en el que todos los miembros de la familia participen activamente, donde se expongan los temas de interés común tanto a nivel familiar como empresarial, y tengan de primera mano

---

<sup>95</sup> Como resultado del Pilar III: y Alta Gerencia. ¿El Directorio está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones? SUPERINTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES (SMV). Información estadística del Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, 2016, p.11.

<sup>96</sup> Cfr. GRUPO DEL BANCO MUNDIAL. *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*, Tercera Edición, Washington, International Finance Corporation, 2011. [ubicado el 26. X. 2017], p.29. Obtenido en: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES)

la información sobre el funcionamiento y rendimiento de la empresa. Así mismo, la comunicación constante coadyuva a evitar conflictos que podrían surgir entre miembros de la familia.

El Manual IFC de Gobierno de Empresas familiares ha fijado algunos temas expuestos en asambleas familiares<sup>97</sup>:

- Aprobación de todo cambio en los valores y la visión de la familia.
- Educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades.
- Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.
- Elección de los miembros del consejo familiar (si existe el consejo).
- Elección de los miembros de los otros comités familiares.
- Otros asuntos familiares importantes.

Seguido por el Consejo de Familia, viene a ser el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresarial, y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar<sup>98</sup>. Se considera el órgano idóneo para acordar los planes de los miembros de la familia relacionados con la organización de la empresa, así mismo dar solución a las contingencias que se produzcan producto de ésta. Además, se organizan las reuniones familiares, en las que se enseña y transmite a los miembros más jóvenes y a los parientes por afinidad los valores, tradiciones y legado familiar.

Dentro de la estructura del protocolo, el consejo de familia es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa, aunque *per se* no tiene facultades formales para decidir en nombre de la misma. Suele estar integrado

---

<sup>97</sup> Ibídem, p.41.

<sup>98</sup> Amat citado por MASEDA GARCIA, Amaia; AROSA DE LA TORRE, Blanca; ITURRALDE JAINAGA, Txomin. *Familia empresaria y Empresa Familiar: estructura de gobierno*, Universidad del País Vasco, p.8. Disponible en: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia\\_empresaria\\_y\\_empresa\\_familiar.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf)

por el fundador de la familia, así como por las cabezas de cada rama familiar (es decir, el padre y los hijos del cabeza de familia)<sup>99</sup>.

Ello permite dilucidar algunas funciones del Consejo de Familia<sup>100</sup>:

- Sirve de vínculo entre la familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la empresa.
- Es la sede para el diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los familiares.
- Asesora a la Junta de Accionistas sobre candidatos al Directorio y discute la validez y conveniencia de los mismos.
- Es la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en el devenir de la empresa.
- Constituye el foro adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actúa como mediador de conflictos entre miembros familiares o entre familia y empresa.
- Traslada al Directorio la posición de la familia respecto a posibles socios externos y la realización de grandes inversiones.
- Prepara la sucesión familiar al nivel de la familia y al nivel de la gestión de la empresa desarrollando planes para la transición generacional.
- Organiza actividades y celebraciones de la familia, entre ellas, la Asamblea Familiar.

Toda vez que el Consejo de familia y la Asamblea familiar constituyen órganos de apoyo para las sociedades familiares, estando reguladas únicamente por el estatuto donde se encuentran delimitadas sus funciones. Otra herramienta de

---

<sup>99</sup> VALENZUELA MONTOYA, MARIANA M. "Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: Caso empresas de Guadalupe Victoria", *Revista internacional de administración y finanzas*, Volumen 4, N° 2, 2011, Universidad Autónoma de Baja California, p.59.

<sup>100</sup> INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Buen Gobierno en la empresa familiar*, IESE Business School, Documento 128, Universidad de Navarra, 2005, p.45. Obtenido en: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf)

apoyo donde se encuentran reguladas sus funciones es el protocolo familiar, conocido como el mecanismo eficaz para la perpetuidad del legado familiar empresarial.

La distinción básica entre el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar, es que el primero de ellos se encargará de ejecutar las funciones intrínsecas propias de la familia, encaminadas al fortalecimiento del clan en aspectos morales y éticos de gestión, brindando apoyo a la Asamblea Familiar en la toma de decisiones que atañe a la familia como empresa. Y el segundo, tiene un nexo más cercano con el Directorio en cuanto participa de manera externa en toma de decisiones referidas a la gestión de la empresa. Siendo instrumentos que lo formalizan; el protocolo y el estatuto.

Por otro lado, corresponde establecer un contraste entre la Asamblea de familia y la Junta general de accionistas, en cuanto órgano de administración reconocido por la Ley General de Sociedades. Respecto al primero, no es más que un órgano de apoyo familiar cuyo fin es fortalecer lazos o vínculos que permitan una mejor organización del clan familiar. El segundo, es un órgano de gestión empresarial, pues se encarga del ejercicio de la actividad del negocio al decidir sobre inversiones, contrataciones, etc. En cuanto a las diferencias funcionales tenemos que;

Asamblea de familia <sup>101</sup>	Junta General de Accionistas le corresponde de acuerdo a ley <sup>102</sup>
Transmitir, deliberar o reflexionar sobre distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar: sobre la visión y valores de la familia empresarial, sobre los intereses que ésta tiene en la empresa, así como	Aprobar o desaprobado la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior.

<sup>101</sup> QUINTANA, Javier. *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*, Instituto de la empresa familiar, Barcelona, 2012. [ubicado 20.XI.2017]. Obtenido en: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf), pp.43-44.

<sup>102</sup> Ley General de Sociedades Ley Nro. 26887.

sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma <sup>103</sup> .	
Informar a los familiares, especialmente a los que están fuera de la empresa, sobre la evolución de sus resultados, sus expectativas y los planes de futuro.	Elegir regularmente a los miembros del Directorio en la forma prevista en el Estatuto y fijar su retribución.
Proponer temas de discusión y proyectos familiares de interés general para ser desarrollados por el Consejo de Familia.	Disponer la aplicación de las utilidades que hubiese.
Debatir y ratificar las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.	Aumentar o reducir el capital y modificar el Estatuto.
Dar la oportunidad a todos los miembros familiares para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias.	Disponer investigaciones y auditorías especiales.
Transmitir y divulgar los criterios y los contenidos del Protocolo familiar, en caso de existir tal instrumento, o del resto de acuerdos firmados por los familiares en su condición de accionistas.	Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el 50% del capital de la Sociedad.
Impulsar el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.	Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la Sociedad.

<sup>103</sup> Op. Cit. MASEDA GARCIA, Amaia; AROSA DE LA TORRE, Blanca; ITURRALDE JAINAGA, Txomin, p.8.

Si bien es cierto que la Asamblea y Consejo de familia no están reconocidos en nuestra legislación nacional, nada impide que por libertad de estatutos<sup>104</sup> puedan implementarse estos órganos adicionales -de apoyo- que finalmente coadyuvarán al fortalecimiento familiar desde una perspectiva organizacional.

### **2.3.2 Órganos de gobierno relacionados con la propiedad.**

El órgano de gobierno relacionado con la propiedad es la Junta General de accionistas<sup>105</sup>, previsto en el estatuto, teniendo injerencia en todo lo relativo a la propiedad de los derechos o acciones de la empresa, valuación y compra- venta de acciones o partes. Es el órgano que decide si se reparten dividendos o se reinvierte la ganancia. Reúne a todos aquellos que tienen participación en la propiedad de la empresa, los accionistas o socios, trabajen o no en la empresa, sean o no familiares<sup>106</sup>.

Los principios de BG en las empresas familiares destacan que debe existir una separación clara de las funciones<sup>107</sup> que ejercen los órganos societarios y los familiares. HIERRO ANIBARRO insiste en que las competencias de uno y otro deben quedar claramente delimitadas para que el consejo de familia no se convierta de hecho en un órgano de vigilancia que permita a los familiares controlar la dirección, de manera que sustituya al directorio<sup>108</sup>.

---

<sup>104</sup> Establecido en el Artículo 55 inc. 7 de la Ley General de Sociedades Ley Nro. 26887.

<sup>105</sup> El Art. 111 Ley General de Sociedades Ley Nro. 26887, define a la junta general de accionistas como “el órgano supremo de la sociedad. Los accionistas constituidos en junta general debidamente convocada, y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría que establece esta ley los asuntos propios de su competencia. Todos los accionistas, incluso los disidentes y los que no hubieren participado en la reunión, están sometidos a los acuerdos adoptados por la junta general”.

<sup>106</sup> ANTOGNOLLI, Santiago. El gobierno corporativo. En ANTOGNOLLI, Santiago; BAZÁN, Roberto; GALLO P., Germán; y otros, *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la región Centro*, Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, 2012, p.38.

<sup>107</sup> No obstante, parece evidente que cuanto más complejas sean las competencias y la cooperación del consejo de familia con el directorio, tanto mayor será el peligro de injerencias familiares en la gestión, que resten eficacia al proceso de toma de decisiones o los supedita a intereses meramente familiares.

<sup>108</sup> Cfr. HIERRO ANIBARRO, Santiago y ZABALETA DÍAZ, Marta, Buen Gobierno de la PYME y de la empresa familiar en la Unión Europea. En PÉREZ CARRILLO, Elena (coord.). *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Editorial Marcial Pons, Madrid, 2009, p. 251.



### **2.3.3 Órganos de gobierno relacionados con la administración y dirección.**

En relación con el órgano encargado de la dirección y gestión de la empresa, la Gerencia cumple un rol fundamental al ser responsable frente socios, accionistas, trabajadores, entre otros. Cuenta con autonomía suficiente para ejecutar sus funciones, y así mismo las decisiones que se tomen en la Junta Directiva, bajo supervisión y control de éste último. Por ende, su actuar debe ser transparente para asegurar la sostenibilidad del negocio y fortalecer las relaciones con los inversionistas, teniendo en cuenta que ello permitirá expandirse y mantenerse vigente en el mercado.

El gerente general es uno de los dos órganos de administración con los que cuenta una sociedad. Este cargo recae sobre una determinada persona natural, que asumirá responsabilidades, representación y facultades; según establece la ley general de sociedades<sup>109</sup> el estatuto o acto posterior debe establecer las atribuciones del gerente general.

En las sociedades peruanas encontramos que en el 82% de las empresas, las gerencias son cubiertas por familiares, lo que sin un protocolo familiar establecido podría dejar abierta la posibilidad de seguir incorporando familiares sin las competencias requeridas e impactar en la eficiencia de las operaciones y planes de negocio<sup>110</sup>.

BUSTAMANTE Y TRELLES aseguran que “la noción de Gobierno Corporativo viene constituida por aquellas normas destinadas a regular la adecuada conducción y administración de las sociedades. Sin embargo, conviene precisar que reglas sobre el Gobierno Corporativo se han dado desde que existen las sociedades, y como muestra de ello se encuentran las diferentes legislaciones societarias; lo que ha ocurrido en los últimos tiempos, en cambio, responde directamente a la percepción de que las prácticas de Buen Gobierno Corporativo

---

<sup>109</sup> Art. 188 de la Ley 26887 Ley General de Sociedades.

<sup>110</sup> PRICE WATER HOUSE COOPERS. *Visión y necesidad de empresas familiares en el Perú*, Lima, 2013. [ubicado 05.XI.2017]. Disponible en: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>, p.30.

tienen un impacto directo y significativo en el valor de las sociedades, impulsando su solidez y eficacia”<sup>111</sup>.

Otro órgano relacionado con la administración de la empresa, se refiere al Directorio. Según autores españoles<sup>112</sup>, denominan a la JD como Consejo de Administración, siendo en esencia que cumplen el mismo rol dentro de la sociedad. Postulan que los Consejos con mayor actividad, es decir, con más reuniones, son más eficientes; otros señalan que demasiadas reuniones pueden generar un Consejo inoperante. Pero, la evidencia empírica reveló que los Consejos que se reúnen con mayor frecuencia tienden a ser más diligentes, a tomar en cuenta los intereses generales y a tener un mayor control sobre los temas sociales y ambientales que demanda la sociedad.

Lo que para algunos doctrinarios extranjeros podría llamarse Consejo Directivo o Junta Directiva, en nuestro país podría encajar perfectamente con el Directorio, pues tienen funciones y obligaciones en común, además de tener injerencia dentro de la gestión de la sociedad.

Décadas atrás, PFEFFER & SALANCIK<sup>113</sup> refería que “la buena práctica de gobierno corporativo en la implementación de la Junta Directiva ofrece a la empresa: a) asesorías y consejos; b) la legitimidad; c) canales para la comunicación de información entre las organizaciones externas y la empresa; d) el acceso preferencial a los compromisos o de apoyo de los elementos importantes fuera de la empresa.

El Directorio se compone por directores internos, como los administradores, y externos, normalmente ejecutivos retirados de otras empresas o que forman parte de otros órganos, los cuales aportan sus conocimientos y su experiencia

---

<sup>111</sup> Citado por TÁVARA ESPINOZA, Sandra Valentina. *Buen Gobierno Corporativo, desarrollo de instrumentos normativos eficaces*, Tesis para optar el grado de Magister en Derecho de la Empresa, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016, p.25.

<sup>112</sup> Cfr. LIPTON y LORSCH citados por CUADRADO BALLESTEROS, Beatriz; GARCÍA RUBIO, Raquel, y MARTÍNEZ FERRERO, Jennifer. “Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa”, *Revista de Contabilidad*, Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad, Vol. 18, Nro. 1, Enero- Junio 2015, Barcelona, p.22.

<sup>113</sup> Citado por MORENO GÓMEZ, Jorge Isaac. *Las Buenas Practicas de Gobierno Corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*, Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión y Creación de empresas, Universitat Autònoma de Barcelona, 2015, p.35.

en otras firmas y contactos para el bien de la empresa<sup>114</sup>. Sin embargo, el Directorio necesita más recursos que la experiencia, las habilidades, la información y las relaciones que puedan aportar los expertos en negocios. Incluir *stakeholders* provenientes de la relación con la firma (clientes o proveedores) o de relaciones no comerciales (académicos o comunidades) puede complementar los recursos de la empresa y enriquecer sus fuentes de información<sup>115</sup>.

Además, es el órgano elegido por los accionistas para vigilar, compensar y sustituir a los altos directivos. Desde la teoría de la agencia, es una herramienta de control de los directivos para proteger los intereses de los accionistas. Este enfoque se complementa con la teoría de *stakeholders*, en la cual, además de la relación propietario -directivo, existe la de *stakeholder*-directivo. El Consejo es, así, un órgano que gobierna las «inversiones» hechas por todos los *stakeholders* y media en los conflictos surgidos entre ellos<sup>116</sup>.

El directorio de una empresa familiar debe decidir sobre los temas más importantes que atañen al gobierno corporativo. En un contraste entre postulados doctrinarios y la Ley General de Sociedades podemos dilucidar lo siguiente:

Directorio <sup>117</sup>	Según la Ley General de Sociedades <sup>118</sup>
Grandes lineamientos o directrices respecto de la estrategia de la empresa. Con estos lineamientos o guías, la gerencia desarrolla el plan estratégico a tres o cinco años, normalmente.	Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los estados financieros del ejercicio anterior.

<sup>114</sup> En relación a las EF, además de estar compuestas por los mencionados anteriormente, está compuesta por miembros del clan familiar.

<sup>115</sup> *Ibíd.*

<sup>116</sup> Op. Cit. ALEJOS, Claudia Lucía, p.20.

<sup>117</sup> MARTINEZ JON. El Directorio en una Empresa Familiar, Capítulo 23. En ENRIONE C., Alfredo (coord.), *En Directorio y Gobierno Corporativo, El desafío de agregar valor en forma sostenida*, Editorial ESE Business School, 2da Edición, Barcelona, 2014, pp. 377-378.

<sup>118</sup> Art. 114.- Objetos de la Junta General Anual.

Aquellos proyectos que comprometen el patrimonio de la empresa y su imagen en el mercado, tales como expandirse hacia otros países, fusionarse con otra empresa, establecer una alianza estratégica, etcétera, además de otros temas clave, como realizar una reestructuración financiera de la empresa y su deuda.	Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere.
Evaluar la marcha general de la compañía y sus negocios. El día a día operativo le corresponde a la gerencia, pero la marcha general de los negocios, los resultados agregados de su gestión mes a mes, debieran ser analizados y evaluados por el directorio.	Modificación de estatutos.
Hacer un seguimiento de la relación de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores y comunidad en general.	Elegir cuando corresponda a los miembros del directorio y fijar su retribución.
Designar y evaluar el desempeño, y eventualmente remover, al gerente general y al equipo directivo superior.	Designar o delegar en el directorio la designación de los auditores externos, cuando corresponda.
Designar y evaluar el desempeño, y eventualmente remover, al gerente general y al equipo directivo superior.	Resolver sobre los demás asuntos que le sean propios conforme al estatuto y sobre cualquier otro consignado en la convocatoria.

El directorio en las EF es un órgano clave en la toma de decisiones. Tiene la responsabilidad de aprobar las políticas y estrategias generales de la sociedad como; el plan estratégico, presupuesto anual, política de inversiones y financiación, políticas de Gobierno Corporativo como lo es el protocolo familiar,

política de riesgos, seguimiento periódico de los sistemas internos de información, entre otros. Por ende, su constitución resulta significativa en cuanto a los roles de dirección que desempeña en la empresa, pero la creación de la misma, según estudios realizados<sup>119</sup>, está supeditada al número de miembros de la familia, antigüedad, y al tamaño<sup>120</sup>.

Respecto a la organización de PROASSA tenemos que cuenta con; Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia, pero no tiene una Asamblea Familiar y Consejo Familiar válidamente constituido bajo estatuto<sup>121</sup>.

## **2.4 Principios que rigen un Buen Gobierno Corporativo en sociedades familiares**

Sobre la aparición del Gobierno Corporativo en el Perú, PUGA DE LA ROCHA señala que "... aparece de una manera tangible en julio de 2002, cuando la SMV y algunas entidades públicas y privadas conforman un comité de alto nivel para establecer lo que terminó por denominarse "Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas". Además, indica que la intención de estos principios fue "...la de constituirse en guías que promuevan una cultura de buenas prácticas, a fin de lograr que las empresas peruanas alcancen estándares internacionales y extranjeros, y en especial, a los accionistas minoritarios"<sup>122</sup>.

Los principios de BGC<sup>123</sup> referidos a las sociedades familiares se regulan en el Código de Buen Gobierno Corporativo para sociedades peruanas, pese a no ser

---

<sup>119</sup> Estudios realizados desde 1997 (Gallo y Cappuyns) obtiene como resultado que de una muestra de 151 empresas familiares españolas que el 31% de ellas no contaba con consejo y se organizaban bajo la modalidad de administrador único; 1998 (Ricart) elaboró un muestreo sobre 5 565 empresas de tamaño significativo, verificó que de 125 empresas que contestaron al cuestionario, un 95,7% de ellas tenía consejo de administración, lo que respalda la afirmación de la relación entre tamaño de la empresa familiar y existencia de consejo del estudio previo; en 2002 (Cabrera y Santana) se obtuvo que en relación a las EF de tamaño medio-grande, la implantación del consejo de administración alcanza el 75%. Los datos aportado sindicando que el número de empresas familiares que cuentan con este órgano de gobierno se ha ido incrementado considerablemente, siendo muy alto en empresas de tamaño significativo. Encontrado en Op. Cit. MASEDA GARCIA, Amaia; AROSA DE LA TORRE, Blanca; ITURRALDE JAINAGA, Txomin, pp.10-11.

<sup>120</sup> Según sea; macro, micro, mediana o grande empresa.

<sup>121</sup> Estatuto de PROASSA. Capítulo IV: De la Junta General de accionistas, p.25.

<sup>122</sup> PUGA DE LA ROCHA, MIGUEL, "Buen gobierno corporativo y regulación en el Perú", *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*, Lima, 2007, p. 79.

<sup>123</sup> En concordancia con los 51 lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo.

de obligatorio cumplimiento, existen empresas que anualmente realizan un reporte<sup>124</sup> sobre el cumplimiento de los principios referidos a continuación.

La extensión de los principios de BGC a las sociedades no cotizadas<sup>125</sup> encuentra su justificación en unas razones diferentes de las que inspiran los códigos aplicables a las empresas que acuden a los mercados de valores para su financiación. Los dos principales motivos por el cual las sociedades decidieran adoptar los principios de BGC serían; primero, preparar el camino para poder cotizar, segundo, el beneficio que su aplicación traería al ser aceptados internacionalmente sobre los estándares de GC, lo que es de gran utilidad para generar confianza en los inversores, proveedores, clientes, y las entidades financieras<sup>126</sup>.

#### **2.4.1 Tratamiento equitativo de los accionistas.**

La Junta Directiva deberá velar por que la totalidad de los accionistas de la empresa tengan un tratamiento justo e igualitario, sin atención a la cantidad de acciones que cada uno de ellos posea, y en consecuencia, velará por que cada uno de los accionistas obtenga respuesta oportuna y completa a las inquietudes que presenten respecto de materias cuya divulgación sea obligatoria<sup>127</sup>, o que no esté prohibida por alguna restricción de reserva o confidencialidad legal o contractual<sup>128</sup>.

El principio de trato igualitario de accionistas en concordancia con el principio de comunicación y transparencia de información, nos supone que la Junta General

---

<sup>124</sup> Reporte en base a 209 empresas que presentaron Reporte sobre cumplimiento de Buen Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio de 2016. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). *Información estadística del Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*, 2016. [ubicado 05.X.2017]. Obtenido en: [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte\\_BGC\\_2016.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte_BGC_2016.pdf)

<sup>125</sup> En el particular caso de la empresa familiar PROASSA.

<sup>126</sup> Cfr. HIERRO ANIBARRO, Santiago y ZABALETA DÍAZ, Marta, Buen Gobierno de la PYME y de la empresa familiar en la Unión Europea. Op. Cit. En PÉREZ CARRILLO, Elena (coord.), pp.237-238.

<sup>127</sup> Tales como; a obtener de manera expedita la expedición y cancelación de títulos de acciones, a obtener el pago íntegro y puntual de los dividendos y rendimientos de la sociedad, de acuerdo con lo ordenado por el órgano social pertinente, y en general, a ser objeto de un trato igualitario por parte de la administración y de la sociedad.

<sup>128</sup> Cfr. MORGAN, J.P. *Código de Buen Gobierno Corporativo*. [ubicado el 15.XI.2017]. Disponible en: <https://www.jpmmorgan.com/jpmpdf/1320688514860.pdf>, p.3.

de Accionistas y el Directorio compartan información sustancial sobre los movimientos o giro del negocio tanto en aspectos financieros y políticas de gestión empresarial con los socios sea que participen o no en la gestión.

Concerniente a ello, el Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para sociedades peruanas correspondiente al ejercicio 2016 referido al derecho de los accionistas, muestra que el 99%<sup>129</sup> de las sociedades peruanas reconocen en su actuación un trato igualitario a los accionistas de la misma clase y que mantienen las mismas condiciones.

#### **2.4.2 Función de los interesados en la gobernabilidad corporativa.**

Al referirnos sobre los interesados en el GC y la función que estos están llamados a desempeñar, hablamos sobre todo aquel a quien se considere afecto de las acciones propias de la empresa. La consideración del inversor o accionista como principal interesado en la gestión tiene sus raíces filosóficas<sup>130</sup> en el movimiento utilitarista.

Además, sobre el rol de los *stakeholders* en el GC, OLCESE apunta hacia la promoción de la cooperación activa entre las sociedades y los *stakeholders* en la creación de bienestar, empleos, y la sostenibilidad financiera de las sociedades. Estableciendo 5 funciones principales<sup>131</sup>:

1. Los derechos de los *stakeholders* que están establecidos por ley o por acuerdos mutuos tienen que ser respetados.

---

<sup>129</sup> De un total de 209 empresas que presentaron reporte sobre el cumplimiento de las BGC. Pilar I.1. ¿La sociedad reconoce en su actuación un trato igualitario a los accionistas de la misma clase y que mantienen las mismas condiciones? Op. Cit. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), p.5.

<sup>130</sup> Como la de BENTHAM que abogaba a favor de la persecución de interés propio para maximizar la utilidad, o la de John Stuart Mill, que sin embargo preconizaba ideas más sociales al indicar que ciertos intereses pueden contrariar o perjudicar a las de otros. PÉREZ CARRILLO, Elena (coord.). *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Editorial Marcial Pons, Madrid, 2009, p. 28.

<sup>131</sup> Cfr. OLCESE SANTOJA, ALDO. *Teoría y práctica del Buen Gobierno Corporativo*. Marcial Pons, Madrid, 2005, pp.389-390.

2. Donde los intereses de los *stakeholders* son protegidos por la ley, éstos deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación por la violación de sus derechos.
3. Debe permitirse el desarrollo de mecanismos de perfeccionamiento para los empleados.
4. Donde los *stakeholders* participen en los procesos de gobierno corporativo, éstos deben poder acceder a toda la información relevante, suficiente y confiable en forma y tiempo oportuno.
5. Los *stakeholders*, incluidos los empleados individuales y sus representantes, deben poder comunicar libremente sus preocupaciones acerca de prácticas ilegales o no éticas del Consejo y sus derechos no deben ser comprometidos por esta comunicación.

#### **2.4.3 Órganos de administración: Directorio y Gerencia.**

En el caso del directorio y su funcionamiento, se recomienda la implementación de reuniones estratégicas con día y hora de inicio y finalización, convocatoria e información previa, debate productivo, reflejo de actas de reunión de las decisiones tomadas y motivadas. Esto refleja el hábito de las reuniones ordenadas en todos los ámbitos, favoreciendo la circulación de la información y la transparencia de las actuaciones<sup>132</sup>.

Algunas recomendaciones para los gerentes<sup>133</sup>:

- a) Tener un nivel de formación académica medio- alto.
- b) Aceptar supervisión periódica de los accionistas.
- c) Tener conciencia de su imagen profesional para el resto de los trabajadores.
- d) Cumplir con el rendimiento acorde al objetivo del puesto.

---

<sup>132</sup> GONZÁLEZ UNZUETA, Cristina. "El diseño de la estrategia". Op. Cit. En ANTOGNOLLI, Santiago; BAZÁN, Roberto; GALLO P., Germán; y otros, p.29.

<sup>133</sup> ANTOGNOLLI, Santiago. "El gobierno corporativo". Ibídem, p.42.



- e) Recibir evaluación del superior correspondiente, igual que el trabajador no familiar.

El mismo reporte mencionado anteriormente sobre el cumplimiento del Código de BGC, ahora referido al Pilar III: El Directorio y Alta Gerencia reflejó que en 97.1%<sup>134</sup> de las empresas las Gerencias cuentan con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, y lineamientos definidos por el Directorio y bajo su control. Un porcentaje alentador, pues se tiene la certeza que con la suficiente autonomía de las Gerencias se asegurará que no tengan injerencias sobre las decisiones de éste.

La efectividad de ésta autonomía es responsabilidad del directorio frente a los accionistas. Por ende, es necesaria la adopción de mecanismos de control para garantizar una gestión ética y responsable por parte de la gerencia de la empresa, para este fin se contrata empresas auditoras. Esto les permite tener una opinión independiente y veraz respecto de la información, la evaluación y el control de la empresa.

#### **2.4.4 Comunicación y transparencia de información.**

El principio de gestación del sistema de transparencia informativa obligatoria tiene su origen en Estados Unidos en 1933<sup>135</sup>, con el propósito de asegurar la integridad y la efectividad de la información dentro del gobierno en sociedades, pues para tomar las mejores decisiones y evaluar el desempeño de la gestión de la empresa se necesita que la información sea confiable y oportuna.

Como ya hemos mencionado en acápites anteriores sobre la aparición de las prácticas de BGC merece lugar mencionar que el caso ENRON Y

---

<sup>134</sup> De un total de 209 empresas que presentaron reporte sobre el cumplimiento de las BGC. III Pilar 20.c ¿La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control? Op. Cit. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), p.5.

<sup>135</sup> FERNÁNDEZ DE ARAOZ GÓMEZ- ACEBO, Alejandro. Reflexiones acerca del papel de los controles externos. En *Gobierno Corporativo y crisis empresariales (II Seminario Harvard-Complutense de derecho mercantil)*, Marcial Pons, Madrid, 2006, p.67.

PARMALAT<sup>136</sup>. Una de las principales fallas empresariales que tuvieron dichas empresas, fue la falta de transparencia no solo en su gobierno sino en los sistemas financieros; el ocultamiento del incremento de sus deudas y la exageración de sus utilidades y ventas.

Los problemas corporativos suelen llevar a acciones correctivas, pero la administración superior de una compañía puede ocultar sus problemas para mantener el precio de la acción y posponer la disciplina del mercado<sup>137</sup>. La misma disciplina que atrapó a ENRON Y PARMALAT.

Por otro lado, nuestra realidad ha dado un giro inesperado en los últimos años en el que el GB ha cobrado la importancia que merece, al desarrollar políticas y prácticas que le permitan fortalecer a la sociedad en todos sus aspectos, más aun en aquellos que son sensibles, como es el de proteger el capital de los inversionistas. Muestra de ello se encuentra en el porcentaje de 98.6%<sup>138</sup> sobre la responsabilidad que tiene la sociedad para que los accionistas reciban y requieran información oportuna, confiable y veraz. Teniendo en consideración que es un pilar fundamental, dicho porcentaje debería incrementarse hasta llegar a un 100%.

A modo de conclusión tenemos que, la ausencia del BGC se manifiesta en muchas formas como; las fallas en la oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera, falta de independencia e integridad en los órganos propuestos, contratación de personal no idóneo para desempeñar sus funciones, entre otras. Las mencionadas no permiten garantizar un manejo

---

<sup>136</sup> Compañía italiana de alimentos en el 2003 operaba en 30 países y contaba con 36 000 empleados. Informo una deuda de unos 2 000 millones de euros, pero también afirmaba tener grandes portafolios de efectivos y valores líquidos de corto plazo. El 19 de diciembre de 2003 se reveló un depósito bancario de 3 900 millones de euros informado por Parmalat que nunca había existido. El precio de la acción cayó en un 80% en menos de dos semanas. Los inversores vieron como sus acciones desaparecieron.

<sup>137</sup> BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C; ALLEN, Franklin. Principios de finanzas corporativas, Capítulo 34, Décima Parte: Fusiones, control corporativo y gobierno, 9na Edición, México D.F, 2010, p.960.

<sup>138</sup> Pilar I.6. ¿La sociedad determina los responsables o medios para que los accionistas reciban y requieran información oportuna, confiable y veraz? Op. Cit. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), p.5.

eficiente de los recursos de las empresas, ni la protección del patrimonio entregado por inversionistas y acreedores.

Y aunque su práctica no este revestida de obligatoriedad por mandato de ley, creemos en la importancia de una visión más integral del GC, una visión menos restringida del derecho. Hay que comprender las razones extrajurídicas para su aplicación y no ceñirnos netamente por su estricta regulación o no, son importante los conceptos jurídicos regulados pero más importante aún su aplicación en la realidad práctica.

## **CÁPITULO III: PROPUESTA DE APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC) DENTRO DE LA EMPRESA PROASSA**

### **3.1 Importancia de cumplimiento de las prácticas de BGC en Empresas Familiares**

Como se trató en los capítulos anteriores, la EF presenta dos realidades –un aspecto familiar y otro empresarial- que para realizar una adecuada gestión no deben tratarse de manera conjunta, sino más bien cada una en su ámbito sin que esto signifique la falta de colaboración entre ellas. Todo lo contrario, para esto suceda debe ser de forma coordinada, la cual exige el establecimiento de una serie de prácticas y de principios<sup>139</sup> los cuales la ayuden a lograr el objetivo trazado, manteniendo siempre la unidad familiar y el continuo crecimiento que cualquier empresario desea. Es por ello que concluimos que la gestión en las Empresas Familiares debe separar familia y empresa.

Estas prácticas se enmarcan en el sistema de BGC debido a que, la importancia de este sistema la denota la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>140</sup> cuando refiere que es “(...) el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y cuya estructura especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa, tales como la junta directiva, los accionistas y otros agentes económicos que mantienen algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento del desempeño de la compañía”.

---

<sup>139</sup> Cfr. INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. “Guía Práctica para el buen gobierno de las empresas familiares”, Barcelona, 2012. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares>. p.11

<sup>140</sup> BARACALDO– LOZANO, Natalia Andrea. Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (aplicación de método de casos), Bogotá, Julio- Diciembre 2013, p.585. - pp.581-615.

Por otro lado, RODRÍGUEZ AZUERO<sup>141</sup>, asume la importancia del GC desde una óptica administrativa en cuanto relaciona la falta de éstas prácticas como causa principal de las crisis empresaria. Pues ha entendido al GC como el conjunto de medios con los cuales son operadas y controladas las empresas. Las crisis que se han presentado en compañías, han obedecido a una inadecuada gestión de los administradores, en cuanto que, por razones de operatividad, la gestión de una sociedad no puede ser asumida de manera directa por los accionistas, sino que se le delega a terceros, que a pesar de tener el deber de obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios, en ocasiones realizan prácticas inadecuadas que llevan a las empresas a situaciones de crisis.

De manera que, conviene subrayar la trascendencia del BGC y lo que ello conlleva, una formación ética arraigada. Así lo refiere OLCESE SANTOJA<sup>142</sup>, cuando resalta que los aspectos éticos son estrictamente esenciales en el BGC, destacando así la necesidad de un Código de ética. Esto resulta acertado, pues con el fin de regular conductas internas, es decir, donde se pondrá en conocimiento a todos los trabajadores sean familiares y no familiares sobre políticas y pautas a seguir, se estarían previniendo las acciones fraudulentas que podrían ocasionar una gran crisis en el correcto y adecuado funcionamiento de la EF.

La importancia del cumplimiento de las prácticas y de los principios del BGC, ya mencionados en los capítulos precedentes, radica en que la aplicación de estas si bien supone la introducción de cambios importantes en el desarrollo de una empresa, dicha introducción y cambio será realizado gradualmente, es por ello que debe ser dividido y desarrollado por cada empresa familiar de acuerdo a sus posibilidades. En el presente caso PROASSA debe centrarse no solo en el cumplimiento de los principios sino también en la implementación de políticas que complementen las prácticas dentro de la gestión del GC en la empresa.

---

<sup>141</sup> Cfr. RODRÍGUEZ AZUERO, Sergio. Temas de Derecho Financiero Contemporáneo, 1º Edición, Universidad del Rosario, Bogotá, 2006, p.239.

<sup>142</sup> Cfr. OLCESE SANTOJAM, Aldo. Teoría y práctica del buen gobierno corporativo, Marcial Pons, Madrid, 2005, p.261.

Dichas prácticas que deberán seguir los pilares principales del BGC; la protección de los derechos de los accionistas minoritarios y asegurar un trato equitativo para ellos, también reconocer el rol del directorio en la empresa, buscando que este juegue un papel significativo en el desarrollo de la compañía y en la supervisión y control de la operación del negocio, lo cual se refleja en la política de elección de directores, entre otros.

Un punto importante que debe ser mencionado sobre el cumplimiento de dichas prácticas es que su buen desarrollo logrará que se velen por los intereses legítimos de la propia familia y de los asociados a la empresa, siendo el deber de la EF orientar la marcha de su empresa aplicando estos valores, pues si esto no se valorase, toda aquella persona que se encuentre relacionada con la empresa familiar no se sentiría satisfecha, debido a que no se sigue una línea ética, en el desarrollo de las labores<sup>143</sup>.

También lo advierte el Instituto de la Empresa Familiar sobre el cumplimiento de estos principios que "... permite a la EF otorgar a la misma un sentido de orientación y un sistema de valores, los cuales será de mucha ayuda para poder tomar mejores decisiones relacionadas con las políticas que debe seguir la empresa, es decir permitirá políticas aceptadas y entendidas por los miembros de la empresa, así como también ayudara a definir mejor las funciones que cada integrante debe realizar"<sup>144</sup>.

Analizando ello, podemos deducir que el cumplimiento de las prácticas del BGC permite una correcta ejecución del negocio pues marcan las pautas de funcionamiento según sus diferentes enfoques; gerencial<sup>145</sup>, de dirección<sup>146</sup> y

---

<sup>143</sup> INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES. "Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no Cotizadas", Madrid, 2017. Disponible en: [http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/170726\\_ppiosbuengobiernonoctz\\_web.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/170726_ppiosbuengobiernonoctz_web.pdf). p.7.

<sup>144</sup> INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. "Buen Gobierno en la Empresa Familiar", Barcelona, 2005., Disponible en: [http://www.ieseinsight.com/casos/Study\\_0046.pdf](http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf). p.20.

<sup>145</sup> El contar con pautas para el correcto funcionamiento del ámbito gerencial podría evitar pues, los fallos corporativos que mayormente responden a las actividades de la organización, a la manera en que una organización es dirigida y controlada por un amplio espectro de organizaciones e individuos, desde accionistas o donantes, a su personal. Cfr. FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario, Madrid, 2009, p.93.

<sup>146</sup> Enfoque en el que coinciden Crespo Rodríguez Miguel y Zafra Jiménez Antonio, quienes señalan que el GC es un sistema de resolución de conflictos entre los diferentes partícipes en el

administración, lo que asegurará. Además, de lograr la separación de las cuestiones meramente familiares de los problemas que se deben superar como empresa.

Es por ello que el solo cumplimiento de las normas no asegura el BGC en las empresas, como ya se mencionó anteriormente, es necesaria la formación ética y profesional de sus miembros, principalmente en aquellos sobre quienes recaen las facultades de gestión y dirección de la empresa. Tal cual, son los casos expuestos anteriormente como; ENRON<sup>147</sup>, PARLAMAT<sup>148</sup> y WOLRD.COM<sup>149</sup>, en los que de haber contado con asesores o auditores con un compromiso ético profesional, se hubiera evitado los grandes fraudes contables que sucumbieron dichas empresas y las llevaron a la quiebra.

En caso las EF no cumplieren con lo mencionado en los párrafos precedentes se puede llegar a tener empresas que perezcan ante el “...*nepotismo, la no separación de la gestión y la propiedad, la ausencia de planeamiento sucesorio y las dificultades para la jubilación del líder empresarial*”<sup>150</sup> es por ello que deben

---

marco de la empresa, accionistas y directivos, pero también empleados, clientes, y acreedores. Y además, que se incluyen aspectos como el papel de la dirección, la influencia de la estructura de la propiedad en el control de su actuación, el diseño de los órganos de gobierno, y la supervisión y control de la empresa. Citado por MATOS Prado y GUSTAVO Alberto. El Gobierno Corporativo, Núm. 6, 2011. Disponible en: [https://app.vlex.com/#WW/search/\\*/Matos+Prado%2FGustavo+Alberto/WW/vid/316642425](https://app.vlex.com/#WW/search/*/Matos+Prado%2FGustavo+Alberto/WW/vid/316642425)

<sup>147</sup> Referente al caso ENRON, represento una de las más grandes caídas de una empresa Norteamérica. ENRON cayó a inicios de 2001 cuando se descubrieron las maniobras contables que ejercían los directivos para falsificar los estados contables y así provocar que sus trabajadores incurran en error y apuesten todas sus inversiones en dicha empresa.

<sup>148</sup> Casi 6 meses después de descubrir el fraude contable de ENRON, WOLRD.COM pasaba casi por la misma modalidad producto de su deficiencia de control interno sobre la declaración de resultados financieros, los cuales fueron manipulados y falsificados con la finalidad de obtener beneficios personales de los negligentes directivos. Gran empresa de alimentación italiana y cuarta en Europa, en los años 90 manejaba el 50% del mercado italiano de la leche. En este caso, PARLAMAT incurrió en un fraude producto de una mala gestión del riesgo, fraude que se originó en el seno familiar y con complicidad del sistema bancario.

<sup>149</sup> En el 2002 se anunció su bancarrota y después del despido de más de 17 mil personas se descubrió el fraude que significó la gran pérdida de los accionistas, por más de 180.000 millones de dólares. Maquillaron las pérdidas contables como inversiones de capitales, así sus estados financieros no publicaban pérdidas. Mientras que su flujo de caja seguía intacto y sin ningún endeudamiento. Se supo que la auditora contable estaba coludida y además asociada con este fraude.

<sup>150</sup> MATUTE, Genaro; FABIAN Lenin; PACHECO, Lisette; TRINIDAD Ommero y URETA Carlos. “Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. 2015, Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/07/Empresas%20familiares%20final.pdf>, p.81.

ser seguidos por todas las EF que deseen triunfar en el mercado y que sirva de sustento para las generaciones futuras.

Insistimos en su aplicación pese a que existen factores que podrían impedir la implementación de las prácticas de BGC en EF, tal como señala AMABLE Y ZEVALLOS<sup>151</sup>, por ejemplo;

- a) Existe poco nivel de transparencia y regulación administrativa en lo que respecta a la prevención y lucha contra el Lavado de Activos.
- b) Altos niveles de informalidad, costos de Información e inversión altísimos, costos operativos difícilmente manejables para las empresas peruanas generalmente descapitalizadas, resistencia a la Globalización y a las nuevas exigencias del mercado.
- c) Formas de gobierno y administración desfasadas y retrogradas.
- d) Desconocimiento de la globalización como elemento unificador y armonizador del mercado financiero, altos costos de información que dificultan el acceso al mercado bursátil.
- e) El pensamiento a corto plazo de los empresarios peruanos, los marcados y notorios conflictos de interés de la administración y gerencia por los grupos de interés y accionistas.

A esta lista de factores que incidirían en el incumplimiento de las prácticas de BGC se le suma un factor que responde netamente a la discrecionalidad del empresario, quien direccionaría su gestión en función de los requerimientos comerciales de su empresa, factor sobre el cual GUARNIZ IZQUIERDO<sup>152</sup> aclara que;

- f) La adopción de prácticas de gobernanza corporativa es susceptible de generar valor en la empresa, pero no necesariamente es el elemento más importante o prioritario del éxito empresarial; en consecuencia,

---

<sup>151</sup> Citado por VICTORIO MOSCOSO, Koska, SALVADOR EDWARDS, Arturo y ALVAREZ VALDIVIA, Angel. *Las empresas familiares, de nuestra muestra, tienen en común que los aspectos en los que no son competitivas son precisamente en los que se siguen los principios del buen gobierno corporativo, teniendo como sugerencia su aplicación a través de un protocolo familiar*, Tesis para optar por el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2016, p.86.

<sup>152</sup> GUARNIZ IZQUIERDO, Reynaldo Antonio. *El Cinismo y el Gobierno Corporativo*, Núm. 54, *Ius et Veritas*, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017, p.64.- pp.50-64



resulta una baja prioridad para las empresas que todavía están en la búsqueda de un nivel óptimo de desarrollo y sofisticación en otros aspectos de su actividad comercial.

De acuerdo con GUARNIZ cuando señala, en líneas anteriores, que para muchas empresas la adopción de las prácticas de GC no es prioridad, por el contrario resulta que su prioridad -sea empresa micro o macro- siempre se encontrará en la actividad comercial que desempeña en el mercado, pues esto es lo que le da la rentabilidad que necesita para continuar desarrollando sus actividades y perdurar en el tiempo. No se trata de tener a menos estas recomendaciones o prácticas que ofrece el GC, sino de percibir con claridad la realidad de muchas empresas peruanas que no apuestan por las prácticas de gobierno corporativo. Muchas de ellas, como PROASSA, por no tener el incentivo para adoptar estos mecanismos como parte de un desarrollo por etapas.

La aplicabilidad de las recomendaciones de BGC a las EF se produciría en un doble plano: la junta general y el órgano de administración, (generalmente el Consejo). Por otro lado, pese a haber desarrollado en capítulos anteriores la idea que para una gestión exitosa dentro de la EF, siguiendo las pautas del BGC, es necesaria la separación entre propiedad y control, cabe resaltar que según CASADO, F. esto no sucede así, pues advierte que en las sociedades familiares la transparencia se ve favorecida por la doble condición de dueño y gestor de la empresa, lo que hace menos necesario, aunque no menos importante, poner énfasis en la garantía de este factor por lo que el principal motivo de impulso al BGC obedece a una razón superior: la mejora de su gestión<sup>153</sup>.

Se propone que esta doble condición no debe ser vista como una desventaja, sino por el contrario, debe ser considerada una ventajosa condición que debe ser aprovechada por el dueño de la EF, que es al mismo tiempo gestor de la misma, teniendo en cuenta que resulta siendo siempre que el fin del empresario es siempre mejorar su gestión y por ello incide en la transparencia.

---

<sup>153</sup> Cfr. Citado por JORDÁ GARCÍA, Rafael. Aplicabilidad de los principios de gobierno corporativo a las sociedades no cotizadas y la reforma de la Ley de Sociedades de Capital basada en la mejora del gobierno corporativo, Capítulo Primero, Universidad de Murcia, 2015, p.36.-pp23-41

Dichas causas nos encamina hacia la elaboración de un análisis del BGC dentro de las EF, ésta primera por ser considerada fuente de consolidación para la empresa. Tanto la EF como el BGC tienen en común la profesionalización, esto implica que la EF desarrolle buenas prácticas en sus diferentes enfoques tanto en su gestión, dirección, como administración. A dicha profesionalización deberán responder los miembros de familia que se encuentren liderando la empresa, que su cargo no solo corresponda al apellido que poseen y que los hacen merecedores del puesto que ocupan dentro de la EP, sino que sean personas competentes y aptas. De no lograr que los miembros de la familia concurren en ello, deberá acudir a personas fuera de la familia.

Entonces, retomando la conexión entre gobierno corporativo y la empresa familiar no debe considerarse el solo enfoque financiero, sino que deben hacerse propios todos los mecanismos que permitan mejorar la gestión de las EF, afianzando el enfoque ético- profesional, y asumiendo la doble dimensión, la corporativa y la familiar.

### **3.2 Prácticas de BGC aplicadas a PROASSA**

Para tener un panorama más amplio sobre el desarrollo y funcionamiento de la EF en estudio, PROASSA, se ha decidido presentar cuadro agrupando las prácticas de BGC aplicadas a la mencionada partiendo de 2 ámbitos, como lo son el GERENCIA y DIRECTORIO. Se han requerido de los ámbitos antes mencionados por un fin meramente organizacional, pues de esta manera nos ayudará a identificar a que ámbito de la EF le correspondería aplicar las prácticas de BGC, o en su defecto efectuar las mejoras corporativas correspondiente.

Por tanto, el objetivo del presente cuadro es evidenciar la realidad en la que PROASSA se desenvuelve en el mercado, pues entendiendo su comportamiento podremos analizar y proponer la aplicación de las prácticas de BGC que no se estén ejecutando y que sean requeridas. PROASSA como EF, deberá advertir las prácticas de BGC que aún no están profesionalizadas en la empresa, asumiendo el rol que le corresponde para ejecutar acciones en miras de implementar mejoras en su funcionamiento corporativo en su correcto ejercicio

dentro del mercado, y la gran ventaja que ello supondría, pues se producirá mejoras las mejoras para el correcto gobierno de empresa.

Tabla N° 01: Prácticas de BGC aplicadas a PROASSA.

ÁMBITO	PRÁCTICA DE BGC	CUMPLE: SI O NO
<b>1. GERENCIA</b>	1. La Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control.	<b>SI</b>
	2. Alterna la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.	<b>SI</b>
<b>2. DIRECTORIO</b>	1. Directorio está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones.	<b>SI</b>
	2. El Directorio realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados por la JGA.	<b>SI</b>
	3. Cuenta con planificación sucesoria y/o Protocolo Familiar.	<b>NO</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En la tabla se puede apreciar que respecto al ámbito de GERENCIA, es una práctica habitual en PROASSA realizar auditorías pero no constante debido a que demanda tiempo y presupuesto para la Gerencia, así lo expresó la Gerente general de PROASSA:

*“Realizamos una auditoria externa de forma anual y la autoevaluación es manera periódica, el reporte de la última únicamente se comprara con la evaluación externa una vez al año<sup>154</sup>”.*

<sup>154</sup>De acuerdo a la entrevista realizada el día 12 de diciembre de 2018 con María Isabel Uriarte Latorre, Gerente General de PROASSA.

Lo dicho por la GG coincide con lo que JARAMILLO<sup>155</sup> señala respecto a la gestión en el que muchas de las empresas familiares no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión eficientes, porque no las creen aplicables a su estructura dado su tamaño, que consideran pequeño o porque creen que aún están en desarrollo, y optan por un manejo más familiar y “práctico” de la empresa.

Como apreciamos desde la opinión de la GG de PROASSA, la postura de JARAMILLO no se encuentra fuera de sí cuando refiere que la falta de interés por el mencionado control interno se debe a que la empresa aún no ha alcanzado quizás su tiempo de maduración o simplemente prefiere mantenerlo dentro de la esfera familiar privada.

La necesidad de control en las empresas está ligada al manejo adecuado de los recursos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de las empresas. Es fundamental que exista el control interno, de preferencia formal, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y que contribuya a la consecución de los objetivos globales.<sup>156</sup>

De lo anterior, podríamos resaltar que lo óptimo, respecto a las auditorías con asesores externos, sería recibir un informe semestral sobre el estado de la EF. Este último se contrastaría con la autoevaluación periódica, ello con el fin de ejecutar planes en acción ante cualquier suceso advertido por los auditores externos, de esta forma las mejoras se llevarían a cabo de manera oportuna. Otra de las recomendaciones en mejoras de las EF a nivel corporativo, es que refuercen sus auditorías internas, ello se ahorraría un gran costo pues de esta forma no se necesitaría auditorías externas de manera habitual –práctica que es realizada por grandes empresas- bastaría que las auditorías externas se realicen de manera anual, pues de tener una sólida auditoría interna no tendría que

---

<sup>155</sup> DELOITTE. *sucesión en la Empresa Familiar*. Boletín Gobierno Corporativo, México, 2010. [ubicado el 28.V.2019]. Obtenido en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/consejo-control-empresa-familiar.pdf> p.2.

<sup>156</sup> JARAMILLO SALGADO, Víctor Hugo. Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control y gestión. *Forum Empresarial*, vol. 7, núm. 2, diciembre, San Juan, Puerto Rico, 2002, pp.60-61.

esperar un año a las auditorías externas para advertir alguna circunstancia perjudicial para la empresa.

De acuerdo al segundo ámbito de DIRECTORIO, se advierte que presenta el cumplimiento de la diversidad de profesionales que conforman el Directorio, lo cual aseguraría la pluralidad de opiniones dentro de la gestión. Ello de suma importancia pues como menciona COOPER<sup>157</sup>, son distintas las competencias que el directorio como cuerpo necesita: visión estratégica, manejo de crisis y contingencia, relación con el entorno, capacidad analítica, etc. En algunos casos podría resultar provechoso incorporar conocimientos del mercado de los proveedores, o de países en los que la empresa tiene operaciones.

De la pluralidad en un directorio, tomando en cuenta que el aporte de cada persona en la toma de decisiones se basaría en sus conocimientos, especialidades y competencias, vendrían a representar, de cada quien, un aporte significativo y en muchas ocasiones sería una puerta a abrir un debate que podría significar la puesta en escena del estudio de una diversidad de enfoques respecto de un aspecto específico, es por ello que la pluralidad de opiniones es lo que realmente enriquece un directorio.

En el mismo ámbito, correspondiente a la planificación sucesoria no es una práctica propia de la empresa en análisis, pues como se ha estudiado en acápites anteriores, por considerarse una empresa joven - 23 años de trayectoria- y aún en proceso de integrar a miembros de la familia a asumir cargos de dirección de la EF, no ha creído necesario implementar un plan sucesorio hasta la actualidad.

Por lo mismo son conscientes que de no implementar un plan sucesorio en la institución ocasionaría un gran daño corporativo, siempre que la planificación sucesoria refiere a la organización y estructuración de los trabajadores no solo a

---

<sup>157</sup>Acotó "Un directorio de excelencia no sólo tiene un buen balance al incorporar directores con experiencias diversas, sino que, además, contempla distintos perfiles, mezclando pensadores analíticos con visionarios, o conciliadores con cuestionadores". Leslie Cooper socia y directora ejecutiva de HK Human Capital. Cfr. ENGLISH G, Jorge. La Importancia de contar con habilidades y roles diversos en el Directorio, Chile, Humanitas Global Executive Search, 2014. Disponible en: <http://www.humanitaschile.com/en/2014/09/la-importancia-de-contar-con-habilidades-y-roles-diversos-en-el-directorio/>

nivel institucional/ empresarial sino también ético-profesional que cada trabajador miembro de la familia debe desempeñar dentro de la EF.

Mientras algunos autores<sup>158</sup> definen el traspaso de la sucesión como un acto simple de batuta de una generación a otra, el cual no tendría que tener complejidad. Por el contrario, mi postura discrepa con ello, pues lejos de ser un acto sencillo, se torna en uno verdaderamente complejo e inevitable, su complejidad yace no solo en el ámbito empresarial con la necesidad de una planificación de sucesión previa sobre el futuro de la empresa, sino también en el ámbito emocional y familiar, pues cual sea la decisión que se tome respecto a la sucesión tendrá un impacto ya sea negativo o positivo sobre la familia.

ARAYA comparte mi postura, en cuanto señala que, la sucesión en las empresas familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial. Además, es un proceso al cual no podemos escapar, ya que se tendrá que enfrentar tarde o temprano, así que es mejor estar preparados.<sup>159</sup>

Es importante precisar que, sobre la inestabilidad a nivel familiar y empresarial de la que nos habla ARAYA, sólo podrá ser llevadera una vez se instauren políticas internas a nivel socio familiar, las mismas que deberán estar contenidas en el Protocolo Familiar. Teniendo en cuenta que su utilidad no es otra más que la de ayudar a enfrentar el complejo acto de la sucesión.

Entonces, lo importante es aceptar la necesidad de una planificación estratégica ante un proceso de sucesión complejo<sup>160</sup> que garantizará la continuidad de la empresa a través de las generaciones junto con el fortaleciendo el sistema corporativo/ financiero. Con ello, se rompería con muchos paradigmas instaurados en las sociedades familiares, como el que sostiene ARAYA cuando

---

<sup>158</sup> ARAYA LEANDRO, Arnoldo. "El proceso de la sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización". TEC Empresarios, Vol. 6, No. 1, Agosto 2012, 29-39.

<sup>159</sup> Ibidem. p.37.

<sup>160</sup> Así mismo lo aclara UREY sobre la sucesión que siempre es lenta y no es un hecho aislado, sino varios hechos aislados. No es simplemente lo que sucede cuando un viejo líder se jubila y pasa la antorcha a otro. La sucesión es un proceso que sigue una secuencia evolutiva: comienza muy temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones. Cfr. UREY HIGAZY, Roger Javier. "Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?". Ed. La Hoguera – 1ra Ed. Bolivia, 2008.

señala que “la primera generación es la que construye el negocio, la segunda generación vive del negocio y la tercera generación destruye el negocio<sup>161</sup>”.

Coincido con ARAYA<sup>162</sup> cuando señala que, finalmente es el protocolo lo que asegurara la unión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, generación tras generación, sin considerar la sucesión como un hecho aislado y único, sino que debe valorarse como lo que es, un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a empleados y al propio negocio.

El Protocolo Familiar es una herramienta que permite administrar toda problemática que plantea titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar, es un acuerdo celebrado entre los accionistas o miembros de la familia, cuyo objeto es sentar las bases para trabajar en la empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo, y que coadyuve al crecimiento del patrimonio y fortalezca la unidad familiar.<sup>163</sup>

Entonces, podemos concluir señalando que, el Protocolo Familiar es el que nos permitirá planificar la sucesión sobre bases sólidas y que contar con la disposición de todos los involucrados de la empresa –ya sean familiares o no-, incrementa la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso.

### **3.3 Indicadores de cumplimiento de las prácticas de BGC en PROASSA.**

Lo que se busca con la Tabla N° 02 es consolidar la perspectiva que se elaboró en la Tabla N° 01, partiendo de los ámbitos de gestión y las prácticas asumidas por PROASSA, con el desarrollo de los principios de BGC que pueden ser aplicados dentro de los órganos de gestión de las EF. Si bien no se podrían aplicar todos los principios, del análisis de la empresa en cuestión se recogen los que sí muestren relación entre el principio, el resultado, el indicador y medio de verificación, tal como se expone a continuación:

---

<sup>161</sup> Cfr. ARAYA, A. Óp. Cit.

<sup>162</sup> Cfr. ARAYA LEANDRO, Arnoldo. Óp. Cit. p.33.

<sup>163</sup> Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, “Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar”, LID Editorial, México, 2009. Citado por DELOITTE. *Sucesión en la Empresa Familiar. Boletín Gobierno Corporativo*, México, 2010. [ubicado el 28.V.2019]. Obtenido en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/consejo-control-empresa-familiar.pdf>, p.6.

Tabla N° 02: Práctica de BGC aplicadas a PROASSA.

Principios	Resultado	Indicador	Medio de verificación
<b>1. Tratamiento equitativo de los accionistas</b>	a) Asegura un trato igualitario entre todos los accionistas de la misma clase.	La empresa divulga información sustancial sobre los movimientos del negocio, permitiendo la participación de los socios.	Acta de conformidad donde se revele la comunicación a todos los socios sobre el estado de la empresa.
<b>1. Órganos de administración: Directorio y Gerencia</b>	a) Los órganos están compuestos por personas profesionales que cuentan con una formación ética e independientes.	La Gerencia cuenta con autonomía para desarrollar sus funciones, y adopta mecanismos de control para garantizar una gestión ética y responsable.	Evaluación periódica de los trabajadores, medida por el desempeño y producción de cada uno de ellos, a cargo de la Administración y gerencia.
	b) Se garantiza una gestión transparente que logrará la sostenibilidad del negocio, permitiendo su expansión y permanencia en el mercado.	La Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control.	Se verifica a través del Manual de Organización y Funciones (MOF) y Manual de Procedimientos y Políticas, los mismos que son entregados a todos los trabajadores una vez ingresan a la Institución.
	c) El fortalecimiento de auditorías internas que de mano con las auditorías externas, permitirán realizar las mejoras/cambios que la EF requiere de manera oportuna.	Alterna la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos.	Auditorías internas de manera periódica. Auditorías externas anuales/no habituales.



	d) Un Directorio sólido que cumplirá el rol de agente garantizador/supervisor, respecto al cumplimiento de los acuerdos.	El Directorio realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados por la JGA.	Informes Gerenciales mensuales brindados por la Gerencia.
<b>2. Comunicación y transparencia de información</b>	a) Cuentas ordenadas y presentadas oportunamente.	La empresa presenta a tiempo los balances o reportes financieros obtenidos de las auditorías internas.	Reporte al SUNAT.  Acta firmada por los accionistas sobre la entrega y exposición de reporte financiero.
	b) Entrega de informes mensuales y anuales.	Recibe auditorias de asesores externos a ella de forma anual.	Informe memoria anual.  Dictamen de estados financieros anual.

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto al tratamiento equitativo de los accionistas se recomienda llevar a cabo reuniones semanales, en las cuales se tratará temas relevantes para el desarrollo del negocio como: Informar, analizar y decidir sobre las actividades del Plan de Mejoramiento Empresarial, teniendo en cuenta el objetivo que los proyectos avancen y se cumplan los plazos y metas planeadas. Al finalizar cada reunión se deberá levantar un acta de cada reunión, el cual servirá como medio de verificación (visto en el cuadro precedente).

Respecto a la comunicación y transparencia de información no debe referirse tan solo a la entrega de reportes financieros mensuales de PROASSA, sino a la comunicación entre los integrantes del debe ser abierta, precisa y eficaz, intercambiando ideas y sentimientos. Debe lograrse confianza, aceptación y apoyo entre los miembros de la EF. De igual forma es necesario el conocimiento de objetivos y tareas para desarrollar los proyectos de la empresa, deben ser explicados de manera que queden comprendidos por todos los trabajadores. Debe alcanzarse un compromiso del equipo con el desarrollo y cumplimiento del objeto de la empresa.

Se debe aprovechar las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de cada uno de sus miembros. Deben conocer y aplicar procedimientos adecuados de toma de decisiones y de solución de problemas.

## CONCLUSIONES

- Las empresas familiares son relevantes para la economía de mercado de nuestro país, pues representan el 90% del total de sociedades. De las mismas que solo el 30% de las empresas familiares pasa a segunda generación y apenas el 5% a la tercera. De ahí radica la importancia de las empresas familiares, no solo por el aporte que ésta genera en la economía, sino por el valor evidente que posee dentro del círculo socio-familiar, ya que en él se han involucrado miembros de la familia que se comprometen con el mismo proyecto empresarial, de quienes dependerá la continuidad del legado familiar.
- La introducción de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo a las empresas familiares no hace más que ampliar el panorama, permitiendo que las empresas no cotizadas en bolsa puedan mejorar su rendimiento y sostenibilidad en el mercado, formando una organización transparente se asegura su perpetuidad en el mismo. Y aunque para éstas su práctica no está revestida de obligatoriedad por mandato de ley, se apuesta por una visión más integral del Gobierno Corporativo, una visión menos restringida del derecho.
- A partir de una situación concreta, como lo es el análisis de la acción directiva/ corporativa de PROASSA, se ha podido determinar cuáles son las prácticas de Gobierno Corporativo que podrían aplicarse a las Empresas Familiares. Ello, basándose en ciertos indicadores de gestión que concilian con las prácticas de BGC en la realidad de una empresa familiar, una vez ha quedado comprobada la utilidad de la presente propuesta se podrían desarrollar posteriores evaluaciones a otras Empresas Familiares utilizando la misma metodología.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. AMAT, Joan. *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, 2000.
2. ANTOGNOLLI, Santiago; BAZÁN, Roberto; GALLO P., Germán; y otros, *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la región Centro*, Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, 2012.
3. BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, 3era Edición, México, McGraw Hill, 2012.
4. BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C; ALLEN, Franklin. *Principios de finanzas corporativas*, Capítulo 34, Décima Parte: Fusiones, control corporativo y gobierno, 9na Edición, México D.F, 2010.
5. CÓRDOVA SCHAEFER, Jesús. *El derecho Empresarial en la Jurisprudencia, Capítulo X, La Sociedad Anónima Abierta*, Editorial Tinco S.A, Lima, 2010.
6. ENRIONE CÁCERES, Alfredo. *Directorio y Gobierno Corporativo. El desafío de agregar valor en forma sostenida*, 2da Edición, ESE Business School, Santiago de Chile, 2014.
7. ESCURAS SERÉS, Fernando, ESCURAS SANCHO, Ana y otros. *Empresa familiar: Estructura Jurídica Organización y Ventajas*, Hispajuris, Madrid, 2013.
8. FERNÁNDEZ DE ARAOZ GÓMEZ- ACEBO, Alejandro. Reflexiones acerca del papel de los controles externos. En *Gobierno Corporativo y crisis empresariales (II Seminario Harvard- Complutense de derecho mercantil)*, Marcial Pons, Madrid, 2006.
9. FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Club Universitario, Madrid, 2009.

10. GERSIK K, LANSBERG I, DESAJARDINS M. *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad*, Gestión 5, Volumen 8, Septiembre-Octubre, 2003.
11. GONZÁLEZ UNZUETA, Cristina. El diseño de la estrategia. En ANTOGNOLLI, Santiago; BAZÁN, Roberto; GALLO P., Germán; y otros, *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la región Centro*, Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, 2012.
12. HERNÁNDEZ TRASOBARE, Alejandro y GALVE GÓRRIZ, Carmen. *La naturaleza de la empresa familiar: Aspectos positivos y negativos*, Universidad de Zaragoza, Madrid, 2012.
13. HIERRO ANIBARRO, Santiago y ZABALETA DÍAZ, Marta. Buen Gobierno de la PYME y de la empresa familiar en la Unión Europea. En PÉREZ CARRILLO, Elena F. (coord.). *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Editorial Marcial Pons, Madrid, 2009.
14. MARTINEZ ECHEZARRAGA, Jon. *Empresas familiares: reto al destino, Claves para perdurar con éxito*, Buenos Aires, Gránica, 2011.
15. MARTINEZ JON. El Directorio en una Empresa Familiar, Capítulo 23. En ENRIONE C., Alfredo (coord.), *Directorio y Gobierno Corporativo, El desafío de agregar valor en forma sostenida*, Editorial ESE Business School, 2da Edición, Barcelona, 2014.
16. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. *Empresas familiares, su significación social y su problemática organizacional*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2015.
17. MATUTE Genaro; FABIÁN, Lenin; PACHECO, Lisette, y otros. *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*, ESAN Ediciones, Lima, 2010.
18. OLCESE SANTOJA, ALDO. *Teoría y práctica del Buen Gobierno Corporativo*, Editorial Marcial Pons, Madrid, 2005.
19. OLIVENCIA, Manuel. *Gobierno Corporativo: Una mirada en Latinoamérica en: Derecho de sociedades y gobierno corporativo*, Editora Jurídica Grijley, Lima, 2008.

20. PÉREZ CARRILLO, Elena F. (coord.). *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Editorial Marcial Pons, Madrid, 2009.
21. PRESS, Eduardo. *Emociones en empresas de la familia, Gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015.
22. ROCCA CARBAJAL, Lilian. "Gobierno Corporativo: Una mirada en Latinoamérica" en *Derecho de sociedades y gobierno corporativo*, Editorial Jurídica Grijley, Lima, 2008.
23. RODRÍGUEZ AZUERO, Sergio. *Temas de Derecho Financiero Contemporáneo*, 1º Edición, Universidad del Rosario, Bogotá, 2006.
24. SUPERINTENDENCIA DE MERCADO DE VALORES (SMV). *Manual del Mercado de Capitales 2014. Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales*, Lima, 2014.
25. TREVINYO- RODRIGUEZ, Rosa Nelly. *Empresas familiares: visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, México, Editorial Pearson Educación, 2010.
26. UREY HIGAZY, Roger Javier. *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?*. Ed. La Hoguera – 1ra Ed. Bolivia, 2008.
27. VELEZ MONTES, Diego y Otros. *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*, Fundes, Colombia, 2008.

## TESIS

28. ARAYA, A. *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España, 2011.
29. CALDERÓN MARMANILLO, Marco César; GOLDSTEIN FLEXER, Vivian, VEJARANO GELDRES, Augusto Alejandro. *Gobierno Corporativo en las*

- empresas familiar peruanas: Caso de estudio en el sector textil*, Tesis para optar el grado de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007.
30. HINOSTROZA GARAMENDI, Luis Rubén. *Los fundamentos de éxito empresarial de las empresas familiares en el Perú*, Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad Mayor de San Marcos, 2012.
31. JAIMES CHAPARRO, Andrés Felipe. *Gobierno Corporativo en Empresas Familiares*, Tesis para optar el título de administrador de empresas, Universidad Pontificia Javiera, Bogotá D.C, 2011.
32. MARTINEZ BELTRAN, Néstor Camilo. *Empresa Familiar, Realidad y perspectiva en el derecho societario*, Tesis para optar título de abogado, Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Jurídicas Carrera de Derecho. Bogotá D.C. 2004.
33. MORENO GÓMEZ, Jorge Isaac. *Las Buenas Practicas de Gobierno Corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*, Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión y Creación de empresas, Universitat Autònoma de Barcelona, 2015.
34. MORENO GOMEZ, Jorge Isaac. *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socio ambiental*, Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad Autònoma de Barcelona, 2015.
35. SANTOS MARTOS, Elena. *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*, Tesis para opta el grado de Doctor, Universidad de la Rioja, 2015.
36. TÁVARA ESPINOZA, Sandra Valentina. *Buen Gobierno Corporativo, desarrollo de instrumentos normativos eficaces*, Tesis para optar el grado de Magister en Derecho de la Empresa, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016.
37. VICTORIO MOSCOSO, Koska, SALVADOR EDWARDS, Arturo y ALVAREZ VALDIVIA, Angel. *Las empresas familiares, de nuestra muestra, tienen en común que los aspectos en los que no son competitivas son precisamente en los que se siguen los principios del buen gobierno corporativo, teniendo como sugerencia su aplicación a través de un protocolo familiar*, Tesis para optar por el grado académico

de Magíster en Derecho de la Empresa, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2016.

38. VIVAS MORENO, Braulio. *Guía de aproximación a la Empresa Familiar con la sucesión del empresario en el horizonte*, España, Editorial Gráficas Muriel, 2006.

## ARTÍCULOS DE REVISTA

39. ALEJOS, Claudia Lucía. “Gobierno Corporativo ¿y? responsable”, *IESE Business School*, Universidad de Navarra, N° 18, Octubre 2015, 1-31.
40. ARAYA LEANDRO, Arnoldo. “El proceso de la sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización”. *TEC Empresarios*, Vol. 6, No. 1, Agosto 2012, 29-39.
41. BARACALDO– LOZANO, Natalia Andrea. “Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares (aplicación de método de casos)”, Bogotá, Julio- Diciembre 2013, 581-615.
42. BERNAL, Andrés; ONETO, Andrés; PENFOLD, Michael y otros. “Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal”, *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva* N° 6, Editor CAF, 2012.
43. CARVALHAL, Felipe y MEIRA TEIXEIRA, Rivanda. “Sucesión y conflictos en empresas familiares”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 22, Universidad Federal de Sergipe, Diciembre 2013, 854 – 874.
44. CUADRADO BALLESTEROS, Beatriz; GARCÍA RUBIO, Raquel y MARTÍNEZ FERRERO, Jennifer. “Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa”, *Revista de Contabilidad*, Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad, Vol. 18, Nro. 1, Enero- Junio 2015, Barcelona, 20-31.
45. DE ANDRES ALONSO, Pablo y SANTAMARIA MARISCAL, Marcos. “Un paseo por el concepto de gobierno corporativo”, *Revista de*



- Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 2, Nº 2, Mayo-Agosto 2010, Madrid, 95-114.
46. DIAZ GOMEZ, María Angustias. "La Empresa Familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la Sociedad de Responsabilidad Limitada", *Pecunia*, Nº 12, Enero – Junio 2011, pp.91-118.
47. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis y BAJO SANJUÁN, Anna. La "Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad", *aDResearch ESIC*, Nº 6, Vol. 6 Segundo Semestre, Julio- Diciembre 2012, 130-143.
48. GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa. "La Teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad solidaria corporativa", *Veritas*, Universidad Jaume I, Nº 17, Vol. II, Septiembre 2007, 205-224.
49. GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel. "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". *Perspectivas*, Universidad Católica Boliviana San Pablo de Cochabamba, Año 16 – Nº 31. Abril 2013, 87-132.
50. HINOSTROZA GARAMENDI, Luis Rubén. "Los fundamentos del Éxito de las empresas familiares en el Perú", *Gestión en el Tercer Milenio*, Vol. 14 Nº 28, Noviembre 2014, 37-47.
51. GUARNIZ IZQUIERDO, Reynaldo Antonio. El Cinismo y el Gobierno Corporativo, Núm. 54, *Ius et Veritas*, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017, 50-64.
52. JARAMILLO SALGADO, Víctor Hugo. Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control y gestión. *Forum Empresarial*, vol. 7, núm. 2, diciembre, San Juan, Puerto Rico, 2002, pp. 56-81.
53. JORDÁ GARCÍA, Rafael. Aplicabilidad de los principios de gobierno corporativo a las sociedades no cotizadas y la reforma de la Ley de Sociedades de Capital basada en la mejora del gobierno corporativo, Capítulo Primero, Universidad de Murcia, 2015, 23-4.

54. MARTINEZ ORTIZ, Juan José. “Gobierno corporativo en el Perú: contribución para reenfocar el concepto”, *Apuntes 56/57*, Universidad del Pacífico, 95-114.
55. PÉREZ MOLINA, Ana Isabel. “Modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales”, Editada por el Área de Innovación y Desarrollo, S.L, 01 de junio de 2012, 1-12.
56. PUENTES POYATOS, Raquel; VELASCO GÁMEZ, María del Mar y VILAR HERNÁNDEZ, Juan. “El Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Cooperativas”, *Revesco. Revista de Estudios Corporativos*, Universidad Complutense de Madrid, Nº 98, Segundo Cuatrimestre, 2009, 118-140.
57. PUGA DE LA ROCHA, MIGUEL. “Buen gobierno corporativo y regulación en el Perú”, *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*, Lima, 2007.
58. VALENZUELA MONTOYA, MARIANA M. “Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: Caso empresas de Guadalupe Vicitoria”, *Revista internacional de administración y finanzas*, Volumen 4, Nº 2, Universidad Autónoma de Baja California, 2011, 53-66.

## RECURSOS ELECTRÓNICOS

59. BANCO DE DESARROLLO DE AMERICA LATINA. *Gobierno Corporativo para empresas del mercado peruano, casos de buenas prácticas*, 2013. [ubicado el 22.VIII.2017]. Obtenido en: <http://www.diviso.pe/wp-content/uploads/2014/07/651.pdf>
60. CISNEROS SALAS, Diego. *Gobierno Corporativo – Lecciones en la Crisis*, Lima. [ubicado el 5.X.2017]. Obtenido en: [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces\\_int\\_semin\\_gob\\_corp/Gobierno\\_Corporativo%2024-5-11.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/enlaces_int_semin_gob_corp/Gobierno_Corporativo%2024-5-11.pdf)
61. DELOITTE. *Sucesion en la Empresa Familiar. Boletín Gobierno Corporativo*, México, 2010. [ubicado el 28.V.2019]. Obtenido en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/consejo-control-empresa-familiar.pdf>

62. DIARIO EL PAÍS. *El Caso ENRON*, 5 de Julio de 2006. [ubicado el 20.IX.2017]. Obtenido en: [https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html)
63. ENGLISH G, Jorge. La Importancia de contar con habilidades y roles diversos en el Directorio, Chile, Humanitas Global Executive Search, 2014. [ubicado el 12.V.2018]. Obtenido en: <http://www.humanitaschile.com/en/2014/09/la-importancia-de-contar-con-habilidades-y-roles-diversos-en-el-directorio/>
64. FLORES KONJA, Julio Vicente; ROZAS FLORES, Alan Errol. *El gobierno corporativo: un enfoque moderno. “Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo”*, 2008. [ubicado el 20. IX. 2017]. Obtenido en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008\\_1/a02.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf)
65. GRUPO DEL BANCO MUNDIAL. *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*, Tercera Edición, Washington, International Finance Corporation, 2011. [ubicado el 26. VI. 2017]. Obtenido en: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES)
66. INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Buen Gobierno en la empresa familiar*, IESE Bissness School, Documento 128, Universidad de Navarra, 2005. [ubicado 20.IX.2017]. Obtenido en: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf)
67. INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES. “Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no Cotizadas”, Madrid, 2017. [ubicado el 17.V.2018]. Obtenido en: [http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/170726\\_ppiosbuengobiernonoctz\\_web.pdf](http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/miscelaneo/170726_ppiosbuengobiernonoctz_web.pdf).
68. INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. “Guía Práctica para el buen gobierno de las empresas familiares”, Barcelona, 2012. [ubicado el

- 21.x.2018]. Obtenido en: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares>
69. INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. “Buen Gobierno en la Empresa Familiar”, Barcelona, 2005. [ubicado el 15.VI.2018]. Obtenido en: [http://www.ieseinsight.com/casos/Study\\_0046.pdf](http://www.ieseinsight.com/casos/Study_0046.pdf).
70. ENGLISH G, Jorge. La Importancia de contar con habilidades y roles diversos en el Directorio, Chile, Humanitas Global Executive Search, 2014. [ubicado el 12.V.2018]. Obtenido en: <http://www.humanitaschile.com/en/2014/09/la-importancia-de-contar-con-habilidades-y-roles-diversos-en-el-directorio/>
71. MASEDA GARCIA, Amaia; AROSA DE LA TORRE, Blanca; ITURRALDE JAINAGA, Txomin. *Familia empresaria y Empresa Familiar: estructura de gobierno*, Universidad del País Vasco. [ubicado 05.XI.2017]. Obtenido en: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia\\_empresaria\\_y\\_empresa\\_familiar.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf)
72. MARTINEZ LOPEZ, Raquel. *La gestión de la empresa familiar*, 2014. [ubicado el 20.VIII.2017] Obtenido en: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/454/1/TFG-Mart%C3%ADnez%20L%C3%B3pez%2C%20Raquel.pdf>
73. MATOS Padro y GUSTAVO Alberto. El Gobierno Corporativo, Núm. 6, 2011. [¿ubicado el 7.XI.2018]. Obtenido en [https://app.vlex.com/#WW/search\\*/Matos+Prado%2FGustavo+Alberto/WW/vid/316642425](https://app.vlex.com/#WW/search*/Matos+Prado%2FGustavo+Alberto/WW/vid/316642425)
74. MATUTE, Genaro; FABIAN Lenin; PACHECO, Lisette; TRINIDAD Ommero y URETA Carlos. “Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo, 2015. [Ubicado el 27.VII.2018]. Obtenido en: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/12/07/Empresas%20familiares%20final.pdf>.
75. MORENO PIETRO, Rafael. *Los stakeholders y la responsabilidad social corporativa*. Capítulo 13, 2015. [ubicado 25.X.2017]. Obtenido en: <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>

76. MORGAN, J.P. *Código de Buen Gobierno Corporativo*. [ubicado el 15.XI.2017]. Obtenido en: <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320688514860.pdf>.
77. PIZARRO ARANGUEREN, Luis y LANFRANCO GARRIDO LECCA, Fernando. *El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “empresas familiares”*, Ius Et Veritas, Lima. [Ubicado el 20.VII.2017]. Obtenido en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/12384/12947>
78. PRICE WATER HOUSE COOPERS. *Visión y necesidad de empresas familiares en el Perú*, Lima, 2013. [ubicado 07.XI.2017]. Obtenido en: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>.
79. QUINTANA, Javier. *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*, Instituto de la empresa familiar, Barcelona, 2012. [ubicado 20.XI.2017]. Obtenido en: [https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf).
80. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). *Información estadística del Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*, 2016. [ubicado 05.X.2017]. Obtenido en: [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte\\_BGC\\_2016.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte_BGC_2016.pdf)
81. VELEZ MONTES, Diego; HOLGUÍN LAGOS, Harry; DE LA HOZ PINZÓN, Gerardo Augusto y Otros. *Dinámica de la empresa familiar Pyme, Estudio exploratorio en Colombia*, Colombia, Fundes. 2008. [ubicado el 23. VI. 2017]. Obtenido en: <http://mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>.

## WEBSITE INSTITUCIONAL

82. Promotora de la Agricultura Sustentable S.A [www.proassa.com.pe](http://www.proassa.com.pe)

## **NORMATIVA**

- 83. Constitución Política del Perú de 1993.
- 84. Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, publicada el 09 de Diciembre de 1997.
- 85. Código Civil del Perú de 1984, publicada el 25 de Julio de 1984.
- 86. Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo.
- 87. Decreto Legislativo N° 861, Ley de Mercado de Valores.

## **DICCIONARIOS**

- 88. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 22a ed, Madrid, Real Academia de la Lengua Española, 2001.